Georgeta PÂNIȘOARĂ

COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL APLICAT

Aspecte de psihologie managerială

editura universității din bucurești®
- 2009 -

Referenți: **Prof. univ. dr. Mihaela Roco**
Prof. univ. dr. Tinca Crețu

© *editura universității din bucurești*®
Șos. Panduri 90-92, București – 050663; Tel./Fax: 021.410.23.84
E-mail: editura_unibuc@yahoo.com
Internet: www.editura.unibuc.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
PÂNIȘOARĂ, GEORGETA
Comportament organizațional aplicat. Aspecte de psihologie managerială / Georgeta Pânișoară. - București: Editura Universității din București, 2009
Bibliogr.
ISBN 978-973-737-737-1
65.012.4

Tehnoredactare computerizată: *Tania Titu*

Cuprins

1. Activitatea de conducere. Perspectivă generală 7
1.1. Viziuni asupra managementului 7
1.2. Definirea conceptului de management 9
1.3. Manager versus lider 10
2. Funcțiile managementului 15
3. Teorii ale conducerii. 29
4. Cultura organizațională și comunicarea organizațională 31
5. Caracteristicile comunicării manager-subordonat ... 37
5.1. Comunicarea descendentă 38
5.2. Comunicarea ascendentă 45
6. Participarea în organizații 51
6.1. Formele participării 55
6.1.1. Echipele de lucru 55
6.1.2. Cercurile calității 56
7. Decizia în organizații 59
7.1. Modelul clasic sau rațional 59
7.2. Modelul „lăzii de gunoi" 61
7.3. Modelul politic sau Arena 62
7.4. Rolul managerului în luarea deciziei 64
8. Delegarea 67
9. Management, mentorat și coaching 69
9.1. Definirea mentoratului 69

9.2. Principii de succes în mentorat 71
9.3. Probleme posibile în mentorat 74
9.4. Beneficiile mentoratului organizațional 77
9.5. Coaching-ul 79
10. Managerul - factor important al succesului organizațional..... 84
11. Mobbing-ul la locul de muncă 101
12. Metode euristice în atenția managerului 108
Bibliografie 111

1. Activitatea de conducere. Perspectivă generală

1.1 Viziuni asupra managementului

Managementul poate fi abordat din diferite ipostaze, de la simplu la complex, de la neştiinţific la ştiinţific ne vom referi la managementul ca practică, ca artă, ca ştiinţă.

Conform lui Mielu Zlate (Zlate, 2004), managementul

- ca practică este abordarea cea mai veche din punct de vedere cronologic a organizării muncii. Iniţial, conducerea presupunea cu precădere o administrare a unor bunuri, iar regulile existente nu erau subiect al unor teorii şi reglementări generale.
- ca artă presupune cu precădere abordarea conducerii ca influenţare a activităţii celor subordonaţi mai ales dintr-o perspectivă individuală; conducerea ca artă vizează identificarea acelor reguli, îmbinarea unor competenţe cu abilităţile personale care atrag succesul într-o situaţie. Vorbim de conducerea ca artă în situaţii când o persoană poate obţine succesul, iar o alta, nu (deşi pare a avea calităţile necesare pentru aceasta).

- ca ştiinţă – managementul presupune un corpus de teorii, legităţi prestabilite şi validate în anumite contexte, presupunând atingerea scopului; bine-înţeles, este o ştiinţă în evoluţie, apărând în continuare teorii şi metode supuse validării.

Managementul raţional – managementul ca disciplină de studiu a început să funcţioneze odată cu Revoluţia Industrială; operaţiile de producţie la scară largă necesitau organizaţii la scală largă, iar acestea presupune reglementări şi un control mai mare asupra procedurilor; managementul ştiinţific al lui Taylor a fost o încercare timpurie de a dobândi succesul (1911).

Managementul emoţional – pe când managementul raţional se bazează pe observaţie şi „calcule reci", managementul emoţional. Presupune luarea în calcul a factorului uman – omul are speranţe, temeri, gânduri care apar întâmplător etc. Angajatorii şi managerii nu se mai pot baza exclusiv pe forţa coercitivă. Provocarea pentru manageri este cum să producă o implicare mai mare, atrăgând speranţele oamenilor, în loc să se bazeze pe temerile lor. Deja experimentele legate de EQ (coeficientul emoţional) sunt foarte frecvente în mediul organizaţional. În ultimii ani, managerii au avut din ce in ce mai mult nevoie de EQ pentru a lucra cu oamenii, aşa cum au nevoie de IQ (coeficientul de inteligenţă) pentru a rezolva problemele.

Managementul politic – coeficientul de inteligenţă şi coeficientul emoţional nu sunt suficiente pentru explicarea succesului managerial. Spre deosebire de concepţia mai veche conform căreia organizaţiile sunt *pre-stabilite pentru cooperare,* mai nou a apărut concepţia conform căreia de fapt ea este *pre-setată pentru conflict* – pentru că există resurse de timp, bugetare etc. reduse. Trebuie stabilite priorităţi pentru producţie, marketing, etc.
Promovările sunt un alt câmp de „luptă". Nu întotdeauna oamenii drăguţi şi serioşi câştigă.
Politica este inevitabilă în organizaţie. Este un concurs constant pentru control şi putere. Înclinarea puterii spre punctul de vedere propriu conduce aceasta luptă.

Coeficientul managerial – MQ= IQ+EQ+PQ, fiecare dintre acestea definind
IQ / „raţionalul"-sarcini, funcţii;
EQ / „emoţionalul"-indivizi, grupuri;
PQ / „politicul"- control, putere, schimbare.

1.2. *Definirea conceptului de management*

În continuare vom ilustra concepţiile a diverşi autori privind managementul:

- Cole (1998) – „Conducerea oamenilor este un proces dinamic de grup, prin care o persoană reuşeşte să-i

determine, prin influenţă, pe ceilalţi membrii ai grupului să se angajeze de bunăvoie în realizarea sarcinilor sau scopurilor grupului, de-a lungul unei perioade de timp şi într-un context particular organizaţional."

- Tannenbaum, Weschler, Massarik – Conducerea este influenţarea interpersonală exercitată într-o situaţie definită şi dirijată, graţie proceselor de comunicare, spre atingerea unor scopuri determinate.
- H. Fayol – a conduce înseamnă să faci previziuni, să planifice, să organizeze, să comande (cu înţelesul de a direcţiona), să coordineze şi să controleze.
- R. Falk – „A obţine lucrurile făcute prin intermediul oamenilor".

Aceste definiţii surprind aşadar caracterul dinamic al conducerii, precizarea activităţilor incluse, persoanele asupra cui se exercită procesul conducerii.

1.3. *Manager versus lider*

Există trei modalităţi specifice în abordarea celor două concepte în literatura de specialitate (Zlate, 2004):

1. cei doi termeni sunt interşanjabili, se folosesc aproape la întâmplare, fără o diferenţiere clară; cei doi termeni se identifică;

2. cei doi termeni se opun unul altuia, par a avea sensuri diferite;

Managerul	*liderul*
- reacţionează la schimbare	- crează schimbarea
- are idei bune	- are idei pe care le implementează
- comunică	- convinge
-direcţionează echipe	- crează echipe
- încearcă să fie „eroi"	- transformă în „eroi" pe cei din jurul lui
- exercită puterea asupra oamenilor	- exercită puterea împreună cu oamenii

3. cei doi termeni sunt incluşi unul în altul, uneori conceptul de „manager" este definit ca făcând parte din cel de leadership, alteori el de leader este inclus în termenul de „management".

În acelaşi timp ca un rol important, *managerii de succes îşi asumă direcţionarea subordonaţilor lor spre atingerea obiectivelor.* După cum afirmă Tichy şi Cohen "managerii învingători pot face ca aceste obiective să pară mult mai uşor de atins prin sporirea încrederii şi a hotărârii subordonaţilor" (2000, p. 162). Ei înţeleg rolul lor deosebit în motivarea personalului, precum şi pregătirea angajaţilor în mod deliberat şi sistematic. Managerul de succes din prezent este o figură deosebit de complexă, care îndeplineşte o multitudine de *roluri*:

1. este simbolul companiei în afara lumii;
2. prezervează ceea ce sete special în acea organizaţie;
3. fixează standardele de performanţă;
4. motivează angajaţii;
5. asigură modele de rol;
6. face succesul obtenabil şi uman". (Deal şi Kennedy, apud Carnall, 1990, p. 181)

Organizaţiile de succes au manageri care ştiu să răspundă la nevoile prezente ale clienţilor prin atingerea obiectivelor lor, dar şi să stimuleze subordonaţii să-şi atingă obiectivele. Ei sunt orientaţi spre nevoile viitoare ale clienţilor, dar şi ale subordonaţilor lor. Prin acţiuni de acest fel managerii puternici ai organizaţiei redefinesc misiunea organizaţiei lor, conform Patriciei Asp: "Orice îmbunătăţire a productivităţii, orice satisfacere a clienţilor, serviciile oferite acestora sau răspunsurile la nevoile lor nu se pot obţine decât prin munca oamenilor. [...] Noi vrem ca ei să fie capabili nu numai să presteze bine munca, ci şi să perceapă ceea ce se întâmplă în jurul lor, să se gândească la modul în care ar îmbunătăţi activitatea" (Tichy, Cohen, 2000). Prin astfel de concepţii, managerul capătă un rol hotărâtor, chiar mai mare decât valorile organizaţionale, prin însuşi faptul că el creează aceste valori şi o cultură managerială prin comportamentul său, insuflând implicit

aceste valori, prin fiecare din acţiunile sale. Managerii de succes îşi susţin informaţiile prin acţiunile lor, aceasta fiind o cale directă de convingere prin care subordonaţii sunt determinaţi să adere la anumite valori şi comportamente, să procedeze la fel ca şi ei.

Iată de ce unii autori consideră managerul ca fiind chiar "sistemul nervos al organizaţiei sale" (Zorlenzan, Burduş, Căprărescu, 1998, p. 68). Managerii sunt aceia care trebuie să construiască un climat de angajament şi încredere, stimulator, deosebit de important pentru atingerea obiectivelor. Este din ce în ce mai acceptat faptul că "în managementul organizaţional resursa umană determină succesul şi prosperitatea lui [...] Managerul are menirea de a înţelege motivaţiile fiecărui angajat şi de a-şi explica implicaţiile acestora în comportamentul organizaţiei. Aceasta nu înseamnă că managerul trebuie să devină psihologul organizaţiei, ci trebuie să-şi dezvolte acele abilităţi care-l pot ajuta să-şi cunoască colaboratorii şi să-i antreneze în atingerea obiectivelor" (Prodan, 1999, p.18). Aceeaşi autoare, citându-l pe Fiedler arată că managerul are ca important "rolul de a întreţine o atmosferă care să permită grupului realizarea muncii într-un climat de creativitate (...) căci pentru a realiza o activitate cu ajutorul subordonaţilor managerul trebuie să atingă trei obiective:

- de a obţine angajarea şi cooperarea întregii echipe de muncă;
- de a motiva grupul în vederea atingerii obiectivelor firmei
- de a folosi cel mai bine aptitudinile, talentele şi energiile echipei." (apud Prodan, 1999, p. 85).

Rolul managerilor este "să aducă la scală umană" (Carnall, 1990, p. 183) problemele organizaţionale, schimbările care au loc şi astfel să îi determine pe cei din jurul lor să acţioneze pentru rezolvarea lor. Ei trebuie să fie adepţii "managementului atenţiei, măsurând încrederea şi pe sine" (Bennis, apud Carnall, 1990, p. 183) pentru a fi siguri că aduc la scală umană schimbarea şi leadership-ul.

2. Funcţiile managerului

Abordările teoretico-practice moderne acordă un rol hotărâtor tuturor funcţiilor pe care trebuie să le îndeplinească un manager, pentru succesul organizaţional şi pentru eficienta integrare a noilor angajaţi din subordinea acestora. În această perspectivă nu doar funcţiile strict profesionale vor prima (previziunea rezultatelor, organizarea activităţii etc.), ci acestea vor forma un corpus comun cu aspecte la fel de importante precum organizarea muncii noului angajat cu scopul integrării lui, coordonarea şi antrenarea (motivarea) lui cu scopul precis al integrării mai rapide şi adecvate.

Rezultatele dintr-o organizaţie sunt direct dependente de calitatea prestaţiilor managerilor în activităţile lor. Este vorba şi de activitatea directă pe care o desfăşoară, dar şi activitatea subordonaţilor coordonaţi de aceştia.

Orice manager trebuie să îndeplinească o serie de funcţii, transformate în acţiuni, ele asigurând eficienţa activităţilor specifice desfăşurate. Asigurarea unui echilibru optim între funcţiile exercitate determină o abordare de succes la nivel managerial şi în ceea ce priveşte activităţile de integrare în organizaţii.

Primul care a numit funcţiile managerului a fost Henri Fayol, unul dintre clasicii literaturii pe tematică managerială. El a numit funcţiile conducerii la infinitiv, după cum urmează mai jos, acestea devenind extrem de cunoscute şi mereu cuprinse în literatura de specialitate: a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona, a controla. În deplină concordanţă cu acestea Peter Drucker (apud Zorlenzan, Burduş, Căprărescu, 1998, p.52) defineşte cinci sarcini ale managerului:

1. un manager trebuie să definească obiectivele şi natura lor
2. un manager organizează, adică analizează activităţile, deciziile necesare, grupul şi munca, o divide în activităţi şi sarcini posibile de condus
3. un manager motivează şi comunică
4. managerul măsoară, pentru că el elaborează, analizează, evaluează şi interpretează datele
5. un manager formează oameni şi se formează pe el însuşi

Ne vom referi pe scurt la fiecare dintre funcţiile managerilor, alăturând perspectiva sarcinilor enunţate, pentru ca apoi să abordăm aspectele care conduc la o bună integrare a noilor angajaţi, respectiv subordonaţii acestor manageri. Nu ne propunem aici un demers aprofundat pe tema funcţiilor managerilor, ci dorim doar să abordăm eventualele acţiuni pe care le pot întreprinde manageri prin

intermediul funcţiilor lor pentru a ajuta integrarea noilor angajaţi sau a angajaţilor aflaţi într-o situaţie care necesită o supervizare în plus (sarcini noi şi necunoscute, schimbare organizaţională etc.).

Funcţia de previziune. Conform lui Cornescu, Mihăilescu, Stanciu "activităţile de management cuprinse în această funcţie sunt orientate spre aprecierea viitorului unităţii economice." (1997, p. 25), ceea ce presupune stabilirea obiectivelor organizaţiei pe termen mediu şi lung, resursele necesare şi se formulează modalităţile de acţiune. Ca obiective ale previziunii autorii amintesc: stabilirea rezultatelor finale care urmează a fi realizate, repartizarea obiectivelor la fiecare departament şi salariat, conceperea politicii de orientare şi coordonare, prevederea disfuncţionalităţilor.

Pentru a pune în practică cele numite mai sus se va stabili o strategie şi un plan de acţiune. Pentru eficienţa oricărui departament, managerul trebuie să urmărească finalităţile pe care şi le propune astfel încât să calculeze optim resursele necesare. Prezintă mai mult interes pentru tema de faţă să amintim previzionarea necesarului de resurse umane. Pentru succesul integrării organizaţionale, dar şi pentru un bun climat organizaţional este necesar ca managerii să calculeze cu atenţie necesarul de personal, astfel încât angajarea să se facă la momentul oportun, pentru un post cu o pondere suficientă de activităţi. Dacă

angajarea se face într-un moment nepotrivit) de exemplu, o perioadă de volum maxim de muncă – bilanţuri etc.) managerul nu va avea suficient timp pentru integrarea noului angajat. Dacă angajarea se face într-o perioadă incertă, nesigură de schimbare organizaţională, de asemenea, va fi afectat negativ climatul organizaţional, dar şi individul, dacă după clarificări ulterioare persoana recrutată nu îşi va găsi locul în organizaţie.

Aşadar, din perspectiva integrării în organizaţie (şi nu numai) capacitatea de a prevedea a managerului este deosebit de importantă. Pentru a acţiona optim, managerul are nevoie de gândire analitico-sintetică, pentru a analiza toate opţiunile şi consecinţele acestora, dar şi de abilităţi imaginative care să-l ajute să opereze cu elemente ale realului şi posibilului în acelaşi timp.

- *Funcţia de organizare* cuprinde totalitatea activităţilor prin intermediul cărora se stabilesc activităţile realizate în diferite grupe de muncă/ compartimente. Unii autori susţin că este funcţia cel mai mult solicitată atunci când este vorba despre ameliorarea activităţii manageriale, făcându-se apel la ea ca la un panaceu universal (Tabachiu, Moraru, 1997, p.121).

Fără a reduce managerul doar la funcţia de organizator trebuie să numim responsabilitatea sa de "a pune în condiţii funcţionale, spaţio-temporale, componentele tehnico-economice şi factorii umani astfel încât să

obţină o eficienţă productivă maximă cu mijloace minime, la un preţ scăzut, cu o calitate ridicată" (Tabachiu, Moraru, 1997, p 222).

Din punct de vedere al integrării noului angajat managerul va trebui să întrerupă maniera de lucru adoptată până atunci (dacă se impune) şi să asimileze acesteia componentele referitoare la noii angajaţi, cu atât mai mult cu cât aceştia nu cunosc modul de desfăşurare a activităţilor în organizaţia căreia tocmai s-au alăturat; este necesar un timp pentru a asimila cultura organizaţională şi stilul de acţiune dorit de manager. Managerul va răspunde exercitându-şi această funcţie la două exigenţe – "cine şi cum contribuie la realizarea obiectivelor organizaţiei" (Stanciu, 2001, p. 15). Noul angajat va afla astfel, prin exercitarea acestei funcţii de către supervizorul său şi prin programele de integrare, de ce sunt necesare anumite obiective, cum trebuie atinse - activităţi, resurse materiale, umane, timp, spaţiu, canalele de comunicare ascendente, descendente, orizontale, când se vor realiza raportări şi evaluări etc.

Privitor la integrarea noilor angajaţi managerul va trebui să dea dovadă de consecvenţă în abordarea subordonaţilor şi a activităţilor acestora, promptitudine în acordarea feedback-ului pentru uşurarea şi mărirea vitezei de integrare, claritate în gândire şi bune capacităţi analitico-sintetice pentru coerenţa în acţiune, pentru înlăturarea posibilelor efecte de confuzie a noilor angajaţi.

Funcţia de comandă presupune comunicarea hotărârilor managementului către personalul din subordine cu scopul explicit de a fi atinse obiectivele organizaţionale. Este etapa care apare în urma luării deciziilor necesare. Conform anumitor autori comanda presupune cinci aspecte: 1. comunicarea deciziei; 2. explicarea şi clarificarea punctelor de vedere ce au determinat decizia; 3. animarea colectivului pentru realizarea obiectivelor; 4. înregistrarea feedback-ului colectivului faţă de obiective; 5. corectarea obiectivelor prin sugestii şi propuneri (apud Tabachiu, Moraru, 1997, p 222).

Un aspect important este acela că funcţia nu presupune doar transmiterea de directive, ci în egală măsură trebuie să acţioneze asupra antrenării personalului în aceste sarcini, adică să motiveze personalul. Este un element care trebuie luat în considerare tot mai mult de către managerul modern, rezultatele fiind importante. Considerarea angajatului nu doar ca un simplu executant, ci ca o persoană care poate avea contribuţii valoroase la ansamblul organizaţional ajută la motivarea acestuia şi ameliorarea rezultatelor lui.

> Aptitudinea de comandă presupune gândire clară şi consecvenţa deciziilor, capacitatea de analiză a opţiunilor şi consecinţelor, dar şi tact managerial, prin care să comunice în cea mai bună manieră deciziile astfel încât ele să fie înţelese şi acceptate. Impunerea obiectivelor, în mod ideal, trebuie să cuprindă nu doar planul raţional, obiectiv, ci şi planul afectiv-motivaţional, subiectiv. De multe ori, managerii neglijează acest al doilea plan, deosebit de important pentru integrarea în sarcinile organizaţionale a angajaţilor, fie că sunt noi sau cu vechime în organizaţie.

Funcţia de coordonare (Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 1997, p. 33) reglementează şi "asigură adaptarea organizaţiei la condiţiile existente în fiecare moment al evoluţiei sale." O bună coordonare atrage după sine o sincronizare a activităţilor astfel încât să se ajungă la atingerea obiectivelor în timp minim, fără eforturi inutile.

Coordonarea presupune armonizarea, reglarea şi sincronizarea unor activităţi astfel încât să se atingă obiectivele în funcţie de parametrii stabiliţi. Funcţia este importantă pentru desfăşurarea activităţii, dar capătă o importanţă deosebită în perioada de integrare la locul de muncă a noilor angajaţi.

Pentru o coordonare eficientă manager – subordonat este nevoie de existenţa unui sistem eficient de comunicare organizaţională, atât comunicare de tip vertical ascendent. Existenţa posibilităţii schimbului de informaţii, atât ale managerului, cât şi de la subordonat la manager asigură un câmp informaţional în care se transmit informaţiile necesare şi există posibilitatea feedback-ului.

Funcţia de coordonare, ca şi funcţia de comandă, de altfel, presupune antrenarea personalului în activităţile ce trebuie desfăşurate. Pe lângă sarcinile pe care le indică a se desfăşura, managerul are responsabilitatea de a se implica în susţinerea persoanelor pe care le coordonează. Această răspundere devine mai importantă în perioada de integrare când noul angajat poate renunţa mai uşor la poziţia sa în organizaţie (şi la organizaţie, de asemenea), acest lucru având repercusiuni negative la nivel organizaţional – noi costuri privind recrutarea, amânări ale activităţilor etc. În plus, funcţia de coordonare este de presupus că este necesară şi în perioadele de integrare a angajaţilor în noi structuri de orice fel ar fi ele, apărute în urma unor schimbări organizaţionale. Aşadar, aptitudinea de coordonare presupune "un deosebit tact şi simţ al relaţiilor umane, o bună cunoaştere a oamenilor, capacităţi manageriale de a comunica cu ei nu doar raţional, ci şi afectiv" (Tabachiu, Moraru, 1997, p.223). Aptitudinea de coordonare presupune un comportament adaptabil al managerului, comportament ce presupune capacitatea "de a armoniza indivizii şi microgrupurile, de a înlătura cu înţelegere şi delicateţe obstacolele şi diferendele din calea conlucrării lor, de a atenua relaţiile tensionale şi conflictele din microcolectivităţi" (ibid, p. 223).

5 *Funcţia de control.* Prin exercitarea funcţiei de control managerii desfăşoară activităţi care au ca scop identificarea rezultatelor la activităţile realizate, cu scopul de a se vizualiza atingerea obiectivelor, iar în cazul neatingerii lor, cu scopul trecerii la ameliorarea situaţiei. Este o funcţie de feedback, pentru că se comunică rezultatele finale sau parţiale pentru a se acţiona ulterior după necesităţi şi după cum am afirmat anterior presupune "evaluări operative şi post-operative" (Stanciu, 2001, p. 17). În perioada de adaptare - integrare este deosebit de important acest feedback pentru că se realizează "calibrarea", reglarea la standardele noului post, la ritmuri diferite de lucru, la cerinţe deosebite, la stiluri diferite de conducere etc. Aşadar controlul nu se realizează doar la nivelul profesional, ci poate include (uneori este necesar să includă) aspecte privitoare la politicilor, standardelor stabilite iniţial, cauzelor generatoare de probleme, valori şi comportamente etc. În urma evaluărilor prompte se poate trece la intervenţie promptă în cazul în care rezultatele realizate nu concordă cu obiectivele stabilite. "Controlul nu acţionează numai pentru sesizarea abaterilor şi corectarea lor, ci în primul rând pentru prevenirea lor "(Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 1997, p. 40). În cazul în care totuşi erorile au avut loc trebuie analizate cauzele abaterilor (chiar dacă sunt pozitive) şi stabilirea unor măsuri adecvate pentru preîntâmpinarea fenomenelor negative ce pot apărea ulterior. În plus evaluările din perioada de adaptare

(şi nu numai) au menirea şi chiar trebuie să prezinte elementele pozitive ale activităţii, pentru dublu scop: motivare şi stimulare pentru a rămâne în acel colectiv, pentru a indica elementele pozitive ale activităţii, pentru a se continua pe aceeaşi direcţie.

Caracteristicile culturale îşi pun amprenta diferit în exercitarea funcţiilor manageriale. Vom exemplifica diferenţele apărute între managerii din SUA, respectiv Japonia:

Tabelul. nr.1

Adaptare după Burduş (p. 297-299)

Japonia	SUA
Prevedere	
Luarea deciziilor în consens	Luarea deciziilor cu preponderenţă individuale
Fundamentarea deciziilor de jos în sus şi invers	Iniţierea procesului decizional de sus în jos
Luarea deciziilor necesită timp îndelungat, dar aplicarea se face rapid	Luarea deciziei durează puţin, aplicarea durează mult
Obiective individuale vagi	Obiective individuale clare
Organizare	
Responsabilităţi colective	Responsabilităţi individuale
Cultura şi filosofia organizaţiei: spirit competitiv faţă de alte întreprinderi	Cultura şi filosofia organizaţiei: identificarea mai mult cu profesia decât cu organizaţia
Organizare cu elemente predominant informale în structura formală	Organizare formală birocratică

Coordonare	
Comunicare de jos în sus	Predominanţa comunicării de sus în jos
Predominanţa comunicărilor prin contacte directe	Comunicare largă în scris
Cooperarea este facilitată de valorile comune şi accentul pus pe armonia organizaţională	Valorile divergente împiedică comunicarea
Antrenare	
Loialitate faţă de organizaţie	Profesionalism
Evaluarea performanţelor pe termen lung	Evaluări la intervale relativ scurte de timp
Recompense pentru performanţe pe termen lung şi în funcţie de performanţa organizaţiei	Recompense individuale în funcţie de evaluări
Investiţii considerate a fi pe termen lung pentru performanţa personalului	Pregătirea angajaţilor este neunitară din cauza relativ deselor schimbări ale locului de muncă
Întrepătrunderea muncii cu viaţa particulară	Separarea muncii de viaţa particulară
Control	
Autocontrol	Control al managerului
Extinderea controlului prin cercurile de calitate	Control excesiv
Predomină (auto)controlul corectiv din cauza mândrei de a fi cel mai bun	Măsuri coercitive

În acelaşi mod, putem lua în considerare diferenţe individuale, de stil şi abordare a acestor funcţii de fiecare manager în parte. În managementul ultimilor ani au apărut mutaţii care conduc spre o mai mare deschidere către personalul din subordine, dar şi o deplasare a accentului

spre eficientizarea muncii managerului prin structuri organizaţionale flexibile, care să-i permită să acţioneze creator şi adaptativ. Iată câteva dintre mutaţiile survenite în munca managerului, ca urmare a tendinţelor de deschidere şi flexibilizare, aşa cum au fost surprinse de Şt. Stanciu (2001, p. 82-83):

Planificarea:

- Planificarea pe termen lung va avea o mai mare importanţă pentru dezvoltarea afacerilor, mediul devenind tot mai complex şi mai dinamic.
- Tehnicile de planificare, în special cele privind problemele sociale, vor deveni tot mai complexe.

Organizarea

- Structurile organizatorice tind să devină tot mai descentralizate [---]; aceste sisteme vor fi tot mai eliberate de formalism, vor fi mai independente şi mai flexibile [...]
- Configuraţia organizatorică va permite dezvoltarea spiritului antreprenorial şi al celui creativ
- Posturile vor deveni mai adaptabile, în funcţie de caracteristicile fiecărei persoane [...]
- Diminuarea autorităţii va conduce la reducerea importanţei nivelurilor ierarhice, la creşterea vitezei de transmitere a informaţiilor şi la diminuarea birocraţiei

Antrenarea

- Managerii vor fi mai puţin autoritari, facilitând deciziile de grup
- Participarea salariaţilor la adoptarea deciziilor majore va creşte
- Motivarea va fi dominată de un nivel al necesităţilor psihologice

Controlul

- Angajaţii vor fi mai responsabili, iar evaluarea se va face printr-o mai precisă evidenţiere a rezultatelor.
- Indivizii şi colectivele îşi vor elabora propriile sisteme de control şi de evaluare a rezultatelor.

Tot ca o tendinţă modernă a managementului ultimilor ani, este necesar să se promoveze programe de evaluare a anumitor aspecte care să fie discutate de manageri cu subordonaţii, iar dacă managerul este chiar mentorul noului angajat atunci există premise pentru o bună integrare, prin control şi asistenţă în acelaşi timp.

Aşa cum făceam referire mai devreme, nu am intenţionat o analiză exhaustivă a funcţiilor îndeplinite de către manager; intenţia noastră a vizat dezvoltarea unei perspective extinse asupra impactului factorului managerial asupra integrării în organizaţie. În mod similar vom trata în continuare aria de acţiune a conceptului de comunicare managerială.

Teme de reflecţie

1. Care este definiţia dumneavoastră personală asupra managementului? Ce este indispensabil pentru a fi manager?
2. Ce vă face pe dumneavoastră să fiţi un bun manager? Ce calităţi vă lipsesc?
3. Ce funcţie nu este îndeplinită de managerul pe care îl aveţi în prezent la locul de muncă? Ce funcţii îndeplineşte cu succes?
4. Ce funcţii manageriale aţi adăuga la lista consacrată?

3. Teorii ale conducerii

De-a lungul timpului au fost surprinse diferite viziuni asupra locului şi rolului managerului în actul conducerii, precum şi importanţa unor elemente diferite care îşi pun amprenta asupra fenomenului conducerii.

3.1. Teoriile personologice afirmă că managerii au caracteristici înnăscute; ele se centrează pe caracteristici personale (nu iau în calcul situaţia sau alte elemente).

Ele trec în revistă o serie de caracteristici fizice, psihologice, sociologice sau psihosociale care ar trebui să fie deţinute de indivizi pentru a fi un bun conducător. Alte teorii personologice spun că importantă este carisma pentru a conduce eficient.

3.2. Teoriile comportamentaliste postulează ideea conform căreia nu este important ce este şi cum este managerul ci ce face el. Aceste teorii ilustrează tipuri de comportamente pe care ar trebui să le activeze managerul şi tipuri de comportamente pe care nu ar trebui să le folosească acesta

3.3. Teoriile situaţionale centrează analiza la nivelul situaţiei. Ele spun că situaţia este cea care controlează succesul acţiunii managerului, iar ea trebuie analizată suficient pentru ca noi să fim eficienţi. Cunoscând situaţia se poate anticipa ce va face colectivul condus.

3.4. Teoriile cognitive oferă interpretare comportamentelor şi intenţiei de a acţiona ale altor manageri. Acestea arată că eficienţa depinde de înţelegerea şi previziunii diferitelor comportamente.

Teme de discuţie

1. Realizaţi un rezumat al principalelor teorii din domeniu.
2. Analizaţi care este tipul de teorii la care aderaţi.
3. Încercaţi să realizaţi o teorie proprie pe baza datelor pe care le aveţi în teoriile avute.
4. Sunt necesare teoriile pentru eficienţa managerială?

4. Cultura organizaţională şi comunicarea managerială

În cultura fiecărei organizaţii valorile, standardele, normele se îmbină diferit, concretizându-se în manifestări specifice. Cultura managerială, afirmându-se în legătură cu această cultură organizaţională, are şi ea manifestări specifice, individualizându-se un anumit stil de conducere, de relaţii de muncă şi disciplină, de motivare şi, nu în ultimul rând, de comunicare. Organizaţiile sugerează, direct sau indirect, un stil de comportament, comunicare, pe care managerii, trecându-le prin filtrul personalităţii lor, îl vor pune în practică.

Ne vom referi în continuare la câteva dintre manifestările care pot apărea în practica organizaţională ca modele de comportament între manageri şi subordonaţi, influenţând într-o anumită manieră comunicarea ascendentă şi cea descendentă.

Modelul autocratic are în centrul atenţiei orientarea managerului spre un stil de comunicare în care el decide, iar subordonatul trebuie să execute. Subordonaţii sunt orientaţi spre obedienţă şi dependenţă faţă de manager. Comunicarea îşi pune amprenta asupra acestor relaţii

subordonaţii fiind oarecum restricţionaţi în comunicare, putând apărea probleme şi din lipsa de suficiente informaţii, cât şi din stările afective negative ce pot apărea la subordonaţi din lipsa posibilităţii de a se exprima.

1. În cazul în care aveţi un manager autoritar, cum alegeţi să acţionaţi astfel încât să ia în calcul propunerile şi soluţiile dumneavoastră?
2. Cum aţi aprecia gradul dumneavoastră de obedienţă în raport cu un manager extrem de profesionist? Dar în raport cu unul neprofesionist?

Modelul custodial are ca interes central resursele economice. În timp ce managerul este centrat spre câştiguri materiale, subordonaţii sunt orientaţi spre securitatea postului, beneficiile aferente postului şi dependenţa legată de organizaţie. Fiecare parte are obiective oarecum diferite, dar se pot armoniza cele două perspective, fiind viabilă existenţa unor puncte comune.

Modelul suportiv indică orientarea managerului spre sprijin. Managerul are o orientare spre participare şi performanţa postului. Angajatul găseşte căi de comunicare cu managerul atât timp cât este şi el orientat spre performanţă şi caută sprijin la acesta.

Modelul colegial se bazează pe o relaţie de tip partenerial cu orientare a managerului spre munca de echipă. Subordonaţii sunt orientaţi spre autodisciplină şi responsabilitate.

Cum puteţi acţiona în cazul în care managerul este unul care „îşi arată preferinţele" în manieră neobiectivă, preferenţială, astfel încât să vă menţineţi o minimă motivare necesară?

Am expus aceste modele căci ele ne pot da indicii în urma cercetării practice despre comunicarea efectivă în organizaţiile cercetate şi modelul care există, astfel se poate realiza o analiză de conţinut şi o racordare mai bună la obiectivele organizaţiei şi tipul de cultură dorit a fi implementat sau existent. Cândea şi Cândea vorbesc despre caracteristicile comunicării în cultura puterii, rolului, ~~rolului~~, sarcinii şi persoanei (Cândea şi Cândea, 1996, p. 53-55). Fiecare cultură va atrage un alt tip de comunicare, atât comunicarea ascendentă, cât şi cea descendentă fiind extrem de diferite, iar personajele incluse în interacţiune având roluri diferite.

Cultura puterii, conform autorilor mai sus citaţi, "se dezvoltă cu succes în organizaţii mici antreprenoriale, în organizaţiile politice, în general în organizaţiile cu scop unic şi limitat" (Cândea, 1996, p. 53). Apare destul de des într-o astfel de organizaţie variaţii a ceea ce numeam anterior comportament autocratic. Deciziile se iau la nivel ierarhic superior şi se comunică subordonaţilor, ele nu sunt întotdeauna obiective şi logice, ci reflectă dorinţele şi interesele puterii. Chiar aceste situaţii pot fi aducătoare de succes, însă acesta nu este sigur datorită riscului implicat în

adoptarea deciziilor. Într-o astfel de organizaţie comunicarea are loc cu scopul principal de a fi exprimate deciziile ce trebuie aplicate, deci comunicarea descendentă este principală. De cele mai multe ori, fiind vorba de o cultură organizaţională dură, care favorizează un climat nesigur, conflicte, luptă pentru resurse. Se dezvoltă un circuit informaţional informal cu efecte dăunătoare, fiecare membru al organizaţiei încercând să construiască în jurul său o cât mai puternică reţea "defensivă". Există, aşadar, un stil de comunicare deloc sănătos pentru viaţa organizaţională, care necesită ameliorări.

Cultura sarcinii reprezintă o căutare continuă a soluţiilor pentru rezolvarea problemelor care apar în organizaţie. Accentul se pune pe performanţele care apar în urma rezolvării problemelor. Experienţa este o resursă deosebit de importantă într-o cultură a sarcinii. Într-o organizaţie care au o astfel de cultură se formează multe echipe funcţionale, ele fiind formate din specialişti care pot mai rapid calea spre succes. În astfel de echipe comunicarea este vitală, succesul depinzând de modul în care se îmbină soluţiile parţiale, oferite de fiecare. Conform lui Cândea, cultura de acest tip este avantajoasă într-un mediu flexibil, în care "climatul comunicării este de cooperare" (Cândea, Cândea, 1996, p. 55). Managerul trebuie să stimuleze şi să încurajeze comunicarea însă indiferent de tipul de climat, conştientizând avantajele şi dezavantajele fiecărui tip de cultură şi flexibilizându-şi astfel stilul de lucru.

Cultura rolului apare în organizaţiile puternic formalizate. Angajaţii sunt foarte centraţi pe respectarea fişelor de post şi, de asemenea, sistemul de proceduri şi reguli din organizaţie. Cultura rolului se întâlneşte mai ales în organizaţiile cu structuri birocratice. Comunicarea este şi ea puternic formalizată, există reţele clare de comunicare şi comunicarea se realizează în funcţie de poziţia în organigramă. Poziţiile superioare ar trebui să încurajeze comunicarea subordonaţilor, altfel apar probleme. Într-o astfel de structură este încurajată stabilitatea, angajaţii tind spre ea. Din păcate, "stilul de blamare şi de dirijare/ informare predomină (...) climatul este defensiv" (Cândea, 1996, p. 54).

> Ca manager, cum puteţi îmbina o puternică cultură a rolului impusă de organizaţie (managementul superior) versus adoptarea unor propuneri venite din partea subordonaţilor, astfel încât aceştia să se simtă parte activă şi implicată a organizaţiei?

Cultura persoanei (sau existenţială) are în centrul atenţiei persoana, încercându-se ajutarea individului, astfel încât acesta să-şi atingă obiectivele. Astfel de mediu organizaţional este destul de greu de identificat. Comunicarea se bazează pe cooperare, este deosebit de flexibilă.

După cum am observat comportamentul organizaţional este extrem de variat, se mulează pe un tip de cultură care există în organizaţie şi poate favoriza sau defavoriza integrarea în organizaţie a persoanelor recrutate. Rolul managerului este acela de a cunoaşte aceste stiluri de cultură şi comunicare pentru a putea sesiza care sunt elementele care îl pot ajuta în susţinerea subordonaţilor lor sau să poată diagnostica corect o situaţie problematică. În continuare vom prezenta caracteristicile comunicării ascendente şi descendente, tocmai cu scopul de a avea instrumente viabile de lucru în integrarea de către manageri a noilor angajaţi.

5. Caracteristicile comunicării manager-subordonat

Eficacitatea managementului este determinată, pe lângă aspectele strict profesionale, de adecvarea stilului de comunicare. Suficienta comunicare, momentul oportun al comunicării, modalităţile alese, feedback-ul sunt elemente preţioase pentru atingerea obiectivelor organizaţionale cu ajutorul comunicării. În principiu, comunicarea adecvată este unul dintre punctele importante, care conduce spre succes sau eşec managerial.

Comunicarea în organizaţie este foarte importantă pentru eficacitatea întregului proces managerial. În sistemele organizaţionale "poziţiile manageriale pot fi descrise ca centre de comunicare" (Longenecker, 1969, p.491). Managerul recepţionează o multitudine de mesaje din surse variate, informaţii care sunt fie oprite de către sine, fie prelucrate şi folosite de către sine, fie trimise către alte surse, în forma iniţială sau în altă formă. De modul în care ei îşi asumă această funcţie, precum şi datorită perspectivei adoptate de fiecare manager, acesta poate fi un comunicator cu mai mult succes sau cu mai puţin succes.

Printre alte elemente organizaţionale, relaţiile cu managerii şi egalii în funcţie asigură noilor veniţi suportul în integrarea organizaţională şi micşorează semnificativ stresul aferent acestei primei perioade, de aceea managerii trebuie să arate deschidere spre noii veniţi, dar să îi şi încurajeze pe colegii egali în ierarhie cu noii veniţi să comunice şi să îşi manifeste deschiderea faţă aceşti noi veniţi.

Deosebim la nivelul formal în organizaţii, între manageri şi subordonaţi, comunicare organizaţională descendentă şi comunicare organizaţională ascendentă.

5.1. Comunicarea descendentă este comunicarea care are punct de plecare (iniţiator) pe managerul care se adresează subordonaţilor săi, aşadar se desfăşoară de la eşaloanele superioare către cele inferioare. Prin acest tip de comunicare managerul îşi poate exercita funcţiile specifice (planificare, coordonare, organizare, control etc.): comunicarea obiectivelor pe termen lung şi scurt, modul dorit de organizare a activităţii, transmiterea deciziilor luate şi a procedurile prin care vor fi puse în practică, evaluările asupra activităţii şi acţiunile ameliorative ce vor avea loc. Se realizează astfel comunicarea obiectivelor, îndoctrinarea angajaţilor cu elemente privind misiunea şi valorile organizaţiei, activităţile zilnice săptămânale, lunare sau trimestriale, feedback privind activitate etc. O

comunicare descendentă eficientă asigură nu doar coordonarea şi controlul subordonaţilor la nivelul organizaţiei activităţii şi totodată relaţionează diferite niveluri ierarhice în funcţie de nevoile existente.

Katz şi Kahn (apud Luthans, 1985, p.433) numesc concis "cinci scopuri în funcţie de care se desfăşoară comunicarea de la superior către subordonat:

1. să ofere directive pentru sarcini specifice privitoare la responsabilităţile postului;
2. să ofere informaţii despre practicile şi procedurile organizaţionale;
3. să asigure informaţii despre motivele necesităţii îndeplinirii unor sarcini;
4. să ofere informaţii despre performanţele lor;
5. să asigure informaţii ideologice care facilitează îndoctrinarea cu scopurile organizaţionale."

Avantajele comunicării descendente sunt sintetizate astfel de D. Torrington şi L.Hall (Torrington, Hall, 1991, p. 135):

1. permit deciziilor luate de manageri să se transforme în fapte prin subordonaţi;
2. se asigură că acţiunea este consistentă şi coordonată;
3. costurile sunt reduse pentru că se fac mai puţine greşeli;

4. poate stimula o influenţă mai mare din partea angajaţilor ceea ce conduce la o servicii mai bune către clienţi (Parsloe, 1980);
5. din toate acestea pot apărea o eficienţă şi profitabilitate mai mare.

În mod tradiţional managerul se concentra în special asupra comunicării de directive şi proceduri organizaţionale. Conform lui Longenecker (p.433) "comunicarea manager – subordonat referitoare la evaluarea performanţelor şi informarea asupra motivelor din care trebuie îndeplinite anumite sarcini a fost extrem de mult neglijată". În situaţiile în care subordonatul nu are prea multe informaţii în afara de ordinul de a realiza nişte activităţi el se află pe o poziţie de simplu executant, poziţie care poate fi deosebit de frustrantă în anumite cazuri şi cu impact organizaţional negativ (de explicat mai mult). Componentele afectiv–motivaţionale nu trebuie neglijată de către manager.

Un aspect deosebit de important este supralicitarea iniţiativei subordonaţilor de a iniţia comunicare cu managerul direct. Conform lui S. Rossen (1975, p.201) managerii "superaccentuează rolul autoinvitării la discuţii a subordonaţilor". Aşadar managerii ar trebui să fie ei cei care iniţiază discuţiile şi să nu le lase să se desfăşoare la întâmplare, doar când solicită subordonatul.

Jablin şi Putnam citează o serie de cercetări care demonstrează că "relaţia de comunicare dintre nou venit şi manager sau supervizor în etapa de asimilare organizaţională este un factor crucial al asimilării, aceştia din urmă servind ca model de rol" (Jablin, Putnam, 2001, p. 778). De asemenea, managerul este sursa cea mai directă referitoare la aşteptările organizaţiei sau privitoare la feedback-ul legat de performanţă. Tocmai de aceea rolul socializării de către manager este practic de neînlocuit, ajutând enorm integrarea noului venit şi, în plus, făcându-l pe acesta să se simtă bine-venit şi integrat.

În calitate de proaspăt manager într-o nouă organizaţie alegeţi în ordine cronologică care sunt, în opinia dumneavoastră, informaţiile de mai jos pe care le veţi pune mai repede în practică, conform principiilor următoare:

5 – 1. Identificarea şi promovarea politicilor organizaţiei în faţa şi prin intermediul subordonaţilor;
3 – 2. Cunoaşterea fiecărui membru al departamentului (la nivel operaţional);
4 – 3. Înţelegerea şi evaluarea factorilor ce îi motivează pe subordonaţi;
7 – 4. Identificarea factorilor care frânează schimbarea;
1 – 5. Înţelegerea organizării spaţiului de lucru;
2 – 6. Identificarea „personalităţii" colective a noii organizaţii;
6 – 7. „Crearea" unui limbaj comun manager – subordonat şi adoptarea unor principii de comunicare adecvate

În organizaţii puternic formalizate, în situaţiile în care există subordonaţi noi la locul de muncă sau în care angajaţii ştiu că managerul este încărcat cu sarcinile de muncă proprii, în situaţiile în care acesta are o personalitate puternică şi fermă, pot apărea reţineri din partea subordonatului de a iniţia relaţionări cu managerul chiar în situaţiile în care are nevoie de comunicare şi de îndrumare. Din acest motiv un manager care doreşte să aibă rezultate foarte bune în ceea ce priveşte activitatea subordonaţilor va iniţia contacte relativ dese, în cazul noilor angajaţi, iar în cazul angajaţilor care s-au obişnuit cu organizaţia, respectiv proceduri, reguli etc. o strategie de lucru care să nu îngrădească accesul la feedback ori de câte ori e nevoie.

După cum spun Cândea şi Cândea "folosirea exclusivă a canalelor formale de comunicare de sus în jos prezintă pericolul desprinderii managerului de realităţile organizaţiei prin lipsa de feedback" (1996, p. 47). Este absolut vital ca să fie completată cu comunicare ascendentă, care va furniza un anumit feedback pentru manageri şi va facilita implementarea unor acţiuni.

Tot managerul trebuie să stabilească reguli şi principii de bună funcţionare a comunicării în departament, deci să asigure bazele unei comunicări orizontale (între subordonaţi cu funcţii egale) de succes. Dacă în comportamentul său se va observa corectitudine, dorinţa ca ei să lucreze în echipă, se va stabili un cadru

propice colaborării. Un bun manager nu lasă aceste aspecte să se desfăşoare de la sine, ci trebuie să se implice activ în stabilirea unei comunicări eficiente.

Totodată managerul trebuie să dedice timp pentru a vedea dacă subordonaţii au înţeles mesajul corect. Acest aspect face parte dintr-o problematica mai largă referitoare la abilitatea managerului de a alege exact acea manieră de comunicare care poate da mai multe rezultate. Astfel K. Roberts surprinde câteva aspecte care par să se potrivească mai bine cu anumite tipuri de comunicare (apud Roberts & Hunt, 1991, p. 252):

Tabelul nr. 2

Metode diferite de comunicare si motivele lor (dupa K Roberts)

Câteva motive pentru comunicarea în scris	⇒ când comunicarea implică un număr mare de persoane privind aceeaşi temă ⇒ când documentăm o recomandare, o analiză, alt set de fapte ⇒ când pur si simplu e mai convenabil (fie dictând memo-uri, note, fie din dificultatea de a vedea persoanele din cauza programului, distanţei, timpului disponibil) ⇒ când este necesara o formalizare mai mare (datorită etichetei, conţinutului emoţional, consideraţii legale) ⇒ când comunicarea *face to face* imediată nu e necesară pentru asigurarea ca mesajul a fost înţeles

Câteva motive pentru comunicarea prin telefon	⇒ când e mai convenabilă ⇒ când viteza comunicării este esențială ⇒ când nu este nevoie să fie vizualizate anumite materiale ⇒ când ai nevoie de schimbarea de informații, dar comunicarea vizuală nu este necesară ⇒ din motive de confidențialitate
Câteva motive pentru comunicarea "personala" (față în față)	⇒ când mesajul, prin complexitatea sau conținutul său sensibil la interpretări, are nevoie de feedback și interacțiune ⇒ când doriți să atașați o mai mare importanță și semnificație mesajului ⇒ când ești nesigur în legătura cu mesajul și ai nevoie să "te direcționezi pe parcurs" ⇒ când doriți să acordați receptorului comunicării mai multă atenție, în condițiile în care mesajul nu este la fel de important ⇒ când doriți să formați o comuniune cu interlocutorul pentru a împărți o idee sau un proiect

Din cele prezentate anterior desprindem ideea adecvării metodelor de comunicare în funcție de situație. Este necesar ca fiecare manager să se gândească care este modalitatea de a se face mai bine înțeles de către subordonați. La fel de importantă este necesitatea îmbinării diferitelor modalități de comunicare, nu reducerea la un

singur stil, preferat de manager, dar poate nu foarte eficient pentru toți subordonații. Multe studii arată că "combinarea metodelor scrise şi orale de comunicare este mai eficientă" (Luthans,1985, p. 435). Aceeaşi sursă atrage atenția asupra unei eficiențe mai bune a metodelor de comunicare orală decât a celor scrise, dacă totuşi din diferite motive se folosesc separat. Trebuie reținut că şi în situația în care ca manageri consideră că există un flux informațional bogat, acesta nu este întotdeauna corect înțeles sau complet acceptat.

Nu în ultimul rând trebuie să acordăm atenție percepției comunicării de către subordonați. Rossen ne atenționează asupra unei probleme care poate apărea în comunicarea descendentă (1975, p. 202): "subordonatul tinde să vadă comunicarea care vine de la manager (de regulă cea scrisă) ca având indicatori ai insatisfacției." De aceea elementele pozitive trebuie reliefate în aceeaşi măsură ca şi cele negative, nu trebuie lăsate nemenționate elementele pozitive.

5.2. Comunicarea ascendentă

Comunicarea ascendentă este comunicarea care se desfăşoară de la subordonat (ca inițiator) către manager (ca receptor), deci este comunicarea care se desfăşoară de la pozițiile ierarhice inferioare către cele superioare.

Aşadar, comunicarea ascendentă asigură feedback-ul de la subordonați către manageri. Efectele unei asemenea

comunicări sunt importante atât asupra productivităţii, cât şi asupra atmosferei de muncă. Fără informaţii de la subordonaţi managerii nu ar avea la dispoziţie datele necesare desfăşurării muncii lor şi nici nu ar avea informaţii despre modul de îndeplinire a sarcinilor angajaţilor şi problemele întâmpinate de ei. Dacă acest tip de comunicare nu există, pot apărea probleme mari care nu mai pot fi rezolvate la fel de eficient. Întrucât este mai bine să preîntâmpinăm astfel de probleme, trebuie să existe un canal deschis către manager. Din păcate comunicarea ascendentă ridică deosebit de multe probleme, poate şi din cauză că este foarte mult neglijată.

Vorbeam în capitolul precedent despre supraevaluarea comunicării ascendente şi necesitatea ca managerii să încurajeze constant subordonaţii să aducă informaţii valoroase pentru organizaţie din simplul motiv că altfel acestea se vor pierde. Conform "unui studiu cu 2000 subiecţi din 8 companii s-a descoperit că majoritatea subordonaţilor consideră că ar avea probleme dacă ar vorbi managerilor. Ei, de asemenea, cred că cel mai bun mod de a câştiga o promovare este să fii de acord cu managerul" (Rossen, 1975, p.202). Din aceasta cauză, dar fără să fie acesta singurul motiv, comunicarea ascendentă are o anumită particularitate care depinde într-o măsură foarte mare de percepţiile subordonatului şi presupoziţia că o comunicare favorabilă persoanei sale îl ajută în viaţa organizaţională.

Ne referim la faptul ca acesta va afecta comunicarea intr-un mod favorabil persoanei sale. Aşa cum aminteam mai sus, marea majoritate a subordonaţilor are percepţia clară că depind în păstrarea locului de muncă şi în obţinerea de promovări de managerul lor. Astfel comunicarea subordonaţilor va fi distorsionată într-o măsură mai mică sau mai mare de acest fapt. Unii subordonaţi sunt conştienţi de faptul că pot influenţa favorabil comunicarea, transmiţând pe lângă informaţiile necesare şi elemente favorabile despre sine.

> Cum puteţi schimba actualul loc de muncă astfel încât să se revigoreze comunicarea? Daţi exemple concrete şi decideţi care dintre colaboratori ar fi o barieră în calea proiectului dumneavoastră!

Un aspect diferit, mai grav de data aceasta este situaţia în care subordonatul omite în mod voit anumite fapte pentru a nu fi acuzat de incompetenţă sau de nerealizarea obiectivelor. Este o diferenţă destul de mare între adaptarea comunicării astfel încât să se realizeze expunerea într-o lumină favorabilă, dar mult mai gravă este ascunderea faptelor sau situaţiilor care dezavantajează. Un manager eficient va analiza situaţiile de comunicare, va observa modelele de comunicare cu fiecare subordonat şi modul în care ele se repeta astfel încât apariţia unor eventuale distorsiuni să nu afecteze negativ rezultatele vizate.

Un alt aspect al dinamicii relaţiilor manager – subordonat este determinat de percepţia subordonatului conform căreia managerul este o persoană extrem de importantă, cu foarte multe probleme de rezolvat, care nu trebuie deranjată. Aceasta percepţie conform căreia managerul este inabordabil pentru aspecte relativ mici duce la acumulări de probleme în ceea ce priveşte munca subordonatului sau, cel puţin, la rezolvarea problemelor fără "sprijin" din partea managerului direct. Dacă în multe cazuri nu apar probleme pentru că subordonatul cunoaşte anumite procedee uzitate, în cazul noilor veniţi în organizaţie pot apărea probleme mult mai grave: întârzieri, rezolvări de probleme care nu corespund standardelor organizaţiei sau nu corespund procedurilor şi practicilor organizaţiei. De aceea un manager modern trebuie să acorde atenţie suficientă subordonaţilor şi nu să adopte o politică pasivă conform căreia comunicarea va avea loc de la sine sau că subordonatul va veni la el ori de câte ori are probleme.

Fără o comunicare deschisă cu subordonaţii s-ar pierde o sursă importantă pentru inovare şi îmbunătăţiri, situaţie care nu trebuie încurajată de organizaţie şi manageri. Rămâne de discutat dacă canalele deschise de manageri sunt potrivite şi încurajează comunicarea. Este de dorit ca într-o anumită măsură subordonaţii să aibă voie să folosească canale directe, precum comunicarea de tip faţă în faţă sau chiar prin telefon. Doar comunicarea în scris către manager (rapoarte scrise, e-mail etc.) pot să nu fie suficient de stimulatoare pentru subordonaţi. De aceea

managementul trebuie să analizeze tipul şi conţinutul comunicării ascendente pe care o permite şi să acorde mai multă libertate de adresare a subordonatului către sine, dacă rezultatele şi climatul organizaţional o cer.

Iată de ce, motivele pentru care Torrington şi Hall consideră importantă comunicarea ascendentă (Torrington, Hall, 1991, p.135) se dezvoltă şi drept funcţii cheie ale câmpului de fenomene investigat; astfel comunicarea ascendentă:

1. ajută managerii să înţeleagă problemele profesionale ale subordonaţilor şi grijile lor personale;
2. îl ajută pe manager să ţină legătura cu atitudinile şi valorile subordonaţilor;
3. poate alerta managerii în privinţa problemelor potenţiale;
4. poate asigura managerilor soluţii funcţionabile;
5. poate asigura informaţii necesare în luarea deciziilor;
6. îi ajută pe subordonaţi să participe şi să contribuie la rezolvarea problemelor, crescându-le motivaţia;
7. asigură feedback asupra comunicării descendente şi idei asupra îmbunătăţirii ei.

* * *

Dacă dezvoltarea, de o manieră eficientă, a comunicării în relaţiile manager – subordonat aduce cu sine – pe lângă îmbunătăţirea performanţei în activitate, un cadru util de nuanţat în perspectiva integrării

organizaţionale, lipsa comunicării, comunicarea inadecvată atrag după sine o serie de probleme care pot dăuna climatului general sau productivităţii, menţionând aici:

- când oamenii nu au suficiente informaţii tind să umple "golurile" prin canale informale care difuzează informaţii false
- din lipsa informaţiilor creşte insecuritatea privind locul de muncă, iar oamenii tind să creeze coerentă şi autoprotecţie prin creerea unor grupuri (clici), uneori dăunătoare randamentului în muncă.

De extrem de multe ori apar probleme legate de productivitate din lipsa unui sistem eficient de comunicare. O deschidere spre comunicare, un sistem în care angajaţii au posibilitatea de a se manifesta adecvat măreşte şansa unei organizaţii de a atinge obiectivele vizate prin resursele umane avute.

Probleme şi teme de reflecţie

1. Identificaţi noi modalităţi prin care puteţi dezvolta comunicarea cu subordonaţii (luaţi în calcul motivaţiile şi personalitatea lor).
2. Luând în considerare orice organizaţie pe care o cunoaşteţi (locul de muncă actual, o şcoală pe care aţi absolvit-o) diagnosticaţi situaţia procesului de comunicare manageri-subordonaţi. Ce se poate ameliora?
3. Poate funcţiona pe termen lung o organizaţie în condiţii de productivitate dacă nu funcţionează comunicarea adecvat şi motivant?

6. Participarea în organizaţii

În sens larg, managementul participativ presupune implicarea subordonaţilor în procesul elaborării şi luării deciziilor, înainte ca liderul/managerul însuşi să decidă. Corform Zlate (2007, p. 330), participarea este "ansamblul contribuţiilor concrete, efective, active pe care le aduc participanţii la buna realizare a scopurilor organizaţionale".

Întrucât poate exista implicare obiectivă şi subiectivă (obiectiv ne referim la acţiunile ca atare, la nişte situaţii care există şi uneori sunt reglementate legal – participarea sindicatelor, subiectiv ne referim la atitudini favorabile sau nu ce reies din procesul participării), propunem definiţia lui Wilpert (apud Zlate, 2006):

"Participarea este totalitatea modurilor şi intensităţilor prin care indivizii, grupurile, organizaţiile îşi protejează interesele sau participă la procesul de alegere prin propunerea propriilor alegeri între mai multe acţiuni posibile."

Participarea la decizii, în ceea ce priveşte subordonaţii, are diferite grade:

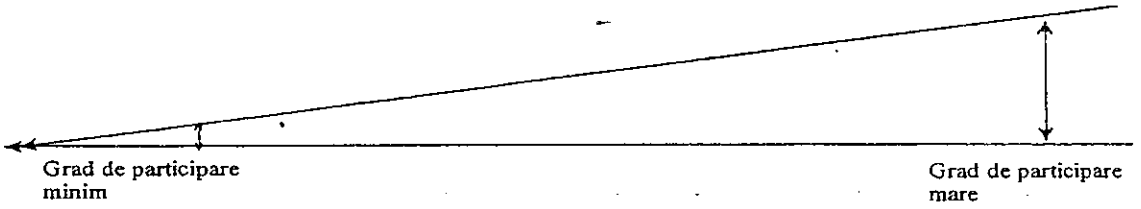
Tabelul 3

Tipuri de participare (apud Johns, 1999, p: 305)

Management centrat pe sef
Manager autoritar

Management centrat pe subordonat
Aria libertatii subordonatilor

Managerul ia decizia si o anunta	Managerul „vinde" decizia	Managerul primeste ideile, subord. pun intreabari	Managerul prezinta o tentativa de decizie posibil a fi modificata	Managerul prezinta problema, primeste sugestii, ia decizia	Managerul defineste limitele si le cere participantilor sa ia decizia	Managerul permite subord. sa actioneze in cadrul limitelor stabilite de superior



Avantajele unei politici organizaționale participative sunt numeroase, ne vom referi în continuare la două dintre ele, mai importante:

1. Calitatea
   - creșterea performanțelor în organizație poate fi obținută prin participare fie prin numărul persoanelor care pot gândi „mai multe" împreună, fie când subordonații sunt superspecializați pe o problemă și managerul are nevoie de expertiza lor
2. Motivarea
   - subordonații sunt mai ușor **mobilizați** să acționeze într-o direcție asupra căreia au decis și ei și **acceptă** mai ușor o decizie la care au participat; există mai puține nemulțumiri ...

Cercetările arată că, în timp ce în țările dezvoltate, participarea este orientată spre creșterea performanțelor / a eficienței, în țările mai puțin dezvoltate participarea are ca scop creșterea motivației.

Dezavantajele unei politici organizaționale participative pot fi detașate de tabloul general organizațional:

- personalitatea managerului – managerii începători sau cu o personalitate „nesigură" pot crede că subordonații vor avea puteri prea mari, fiind implicați în decizie

- timpul scurt – uneori este nevoie de o decizie rapidă şi nu este timp de amânări sau întârzieri

Referindu-ne în continuare la formele de participare, Mihaela Vlăsceanu (apud Zlate, 2007) prezinta 3 criterii pentru ordonarea acestora:

- După gradul de structurare

Participare formală – structurată si reglementată oficial; bine conturată de reguli şi proceduri

Participare informală – realizată datorită comunicării directe şi nemijlocite între şefi şi subordonaţi – astfel se transmit sugestii, opinii etc.; de cele mai multe ori este o formă spontană de manifestare

- După modul de realizare

Participare directă – implicarea tuturor membrilor organizaţiei în luarea deciziilor, mai ales în cele ce vizează condiţiile de muncă, nu neapărat productivitatea...

Participare indirectă – se realizează prin intermediul reprezentanţilor angajaţilor (sindicate, comitete etc.)

- După gradul de vizibilitate

Participare manifestă – angajaţii au comportamente vizibile active într-o anumită direcţie

Participare latentă – intenţii şi dispoziţii, analize şi reflecţii, fără a tinde spre angajarea în acţiuni vizibile

6.1. Forme ale participării organizaţionale

- Echipele de lucru
- Cercurile calităţii

6.1.1.Echipele de lucru

Efectul echipelor de lucru a fost descoperit cu ocazia cercetărilor din anii 45-50 de la minele de cărbuni di Marea Britanie. Încercându-se introducerea de noi tehnologii s-a aşteptat creşterea productivităţii, în schimb aceasta a scăzut. Cercetătorii au descoperit că echipele de lucru care aveau control direct şi total asupra muncii se desfiinţaseră şi apăruseră grupuri mai mari – nimeni neasumându-şi responsabilitatea pentru munca în sine.

Aşadar, apar efecte pozitive în echipe de muncă cu o anumită structură şi responsabilitate:

- Responsabilizarea fiecăruia
- Stări de satisfacţie din rezultatul muncii
- Facilitarea învăţării organizaţionale
- Democratizarea culturii organizaţionale.

În plus echipele de lucru:

- asigură siguranţă
- stabilesc un ritm al muncii adecvat
- instruiesc noii membrii
- pot lua decizii despre munca lor
- diferiţi membrii ai echipei pot fi pe rând supervizori.

În funcție de gradul de autonomie:

- echipe supervizate
- echipe semiautonome
- echipe autonome

6.1.2. Cercurile de calitate

Această metodă se folosește cu predilecție pentru sporirea eficienței organizaționale, atrăgând, în mod implicit, o dezvoltare a acesteia; un alt aspect ce se cuvine remarcat este acela că, prin maniera de desfășurare, cercurile calității au efecte pozitive și asupra climatului.

Metoda se folosește pentru îmbunătățirea stilului de lucru sau ameliorarea modului de rezolvare a unor probleme, reunind prin voluntariat în cadrul echipei persoane care acționează în aria problemei. Se obțin atât obiective strict profesionale – rezultate calitative –, cât și rezultate la nivelul interacțiunii prin lucrul în echipă, învățarea unui mod de interacționare pozitiv, sporirea încrederii în forțele personale și ale echipei.

Discuțiile din „cercurile calității" se desfășoară periodic (săptămânal, în întâlniri de o oră), într-o manieră flexibilă, deschisă. Se pot integra în grup și persoane care nu aparțin ariei problematice și care pot oferi soluții obiective. Discuțiile au ca scop principal aspecte referitoare la reducerea consumurilor, diminuarea numărului de erori,

ameliorarea fluxului productiv, identificarea unor resurse subfolosite sau nefolosite etc.

Pentru maximizarea contribuțiilor metodei la viața organizațională, este nevoie de susținere; iată de ce se recomandă ca înainte de folosirea cercurilor calității să fie aplicate o serie de „metode de facilitare":

- „realizarea unui chestionar de analiză a stării actuale;
- discuții cu *top-management*-ul pe tema rezultatelor;
- realizarea de programe speciale pentru managementul de vârf și managementul mijlociu;
- înregistrarea celor ce participă în program și coordonarea lor;
- formarea cercurilor calității și instruirea membrilor" (vezi *www.geocities.com*).

R. Baron (1983, p. 558) dezvoltă următoarea succesiune de faze în ceea ce privește folosirea metodei:

- în grupurile de discuții se identifică problemele-cheie, care interferează cu eficiența sau calitatea;
- se realizează o analiză atentă a acestora și se încearcă identificarea de soluții specifice;
- recomandările se transmit către echipa managerială, spre analiză;
- în ipostaza acceptării, soluțiile sunt implementate; dacă nu, se transmit grupului obiecțiile conform cărora soluțiile nu pot fi implementate;

– în cazul implementării soluţiilor, se analizează succesul soluţiilor implementate.

Conform lui Baron (1985, p. 558), metoda pare să „trezească sentimentul mândriei faţă de munca lor la angajaţi şi tinde a creşte calitatea şi eficienţa pe ansamblu". Integrarea organizaţională se uşurează prin intermediul metodei, datorită discuţiilor deschise şi flexibile, datorită sentimentului de apartenenţă la grup ce este foarte posibil să apară, date fiind condiţiile favorizante.

Teme de reflecţie

1. Care sunt colegii dumneavoastră care ar aprecia cel mai mult implicarea personală ca formă de motivare ?
2. Care este gradul de participare al persoanelor fără funcţie de conducere?
3. Ce riscuri de demotivare pot prezenta cercurile calităţii ?
4. Cum se iau deciziile pentru nivelul de participare în organizaţia în care lucraţi? Comparaţi cu procesul de luare a deciziilor privind participarea în organizaţiile colegilor dumneavoastră.

7. Decizia în organizaţii

Fiecare dintre noi ia foarte multe decizii zi de zi, iar în orice organizaţie sunt luate, în funcţie de dimensiunea ei, mii sau milioane de decizii într-un interval foarte scurt de timp. Unele decizii sunt simple, rapide, altele sunt deosebit de complexe şi implică linii de strategie prestabilite sau implicarea unui număr deosebit de mare de persoane, pentru atingerea scopului propus. Fie că este vorba de politica de vânzări, fie că este vorba de politica de recrutare şi selecţie există probabilitatea să fie implicat întreg personalul managerial, în mai mică sau mai mare măsură. Stilul organizaţional managerial şi cultura organizaţională îşi pun deplin amprenta asupra procesului decizional.

Vom trece în revistă câteva dintre posibilele modele decizionale, care devin în viaţa organizaţională pattern-uri în timpul actului decizional.

7.1. Modelul clasic sau raţional (Koopman, Drenth, Heller & Rus, 1993)

Modelul clasic sau raţional normează, l prescrie calea ideală de acţiune in luarea deciziilor. El ia în calcul că decidentul tinde spre o decizie cu o maximă eficienţă. De asemenea, se face asumpţia – simplistă – că decidentul este

conştient de toate alternativele şi de toate posibilele consecinţe, cel puţin cele pe termen scurt

Utilitatea modelului este mult limitată la situaţii cu următoarele caracteristici (Harrison, 1995):

1. Scopul poate fi descris în termeni cantitativi.
2. Decidentul are un singur scop.
3. Există doar un decident.
4. Există un număr limitat de soluţii şi acestea sunt cunoscute de decident.
5. Cea mai bună alternativă poate fi "calculată".

Prezumţiile de bază sunt întotdeauna scopuri cunoscute, disponibilitate nelimitată de informaţii, lipsa limitărilor cognitive, în egală măsură cu limitări de timp şi costuri şi alternative cuantificabile. Luarea deciziei este privită ca un proces logic în care decidenţii încearcă să maximizeze obiectivele proprii într-o succesiune de paşi ordonată. Elementul pozitiv este acela că se stabilesc paşii de urmat în ordine logică.

Modelele raţional-analitice aduc si contribuţii valoroase la luarea deciziilor strategice prin asigurarea unor imputuri relativ precise şi cantitative prin modelele de prognozare şi analiza soluţiilor deciziilor prin prisma ssubproblemelor limitate ce apar. (Lawrence, 1985; Winter, 1985; Taylor, 1992, apud Koopman, Drenth, 1993). Avansuri considerabile în analiza deciziilor sunt prevăzute pentru viitorul apropiat, de exemplu, prin o mai mare folosinţă a sistemelor expert care să descrie luarea deciziei şi prin

sistemele computerizate de decizie inteligentă care asigură ajutor normativ pentru îmbunătăţirea luării deciziei pe o scală mai largă (Howard, 1988).

7.2. *Modelul "lăzii de gunoi"* (*M. Zlate, 2004)*

În modelul "lăzii de gunoi" organizaţiile sunt privite ca "anarhii organizate" caracterizate prin scopuri neclare sau inconsistente, o tehnologie care este obscură şi foarte puţin înţeleasă de membrii şi printr-o înaltă participare variabilă a membrilor. Iniţial, Cohen, March şi Olsen (1972) s-au bazat în descrierea acestui model pe experienţele legate de procesul de luare a deciziei din universităţi. Universitatea este considerată prototipul acestui model "al lăzii de gunoi". În conformitate cu opinia acestor autori, organizaţiile pot fi privite ca "colecţii" de (1) probleme, (2) soluţii, (3) participanţi şi (4) oportunităţi de alegere (acestea sunt situaţii în care participanţii se aşteaptă să înlănţuie o problemă de o soluţie şi astfel să ia o decizie).

Aceste patru elemente sunt amestecate impreuna, mai mult sau mai puţin aleatoriu, în modelul "lăzii de gunoi". Combinaţiile se ivesc aproape imprevizibil. Nu există o cronologie apriori. Soluţiile pot preceda problemele sau problemele şi soluţiile pot aştepta o oportunitate adecvată pentru o decizie. Evident, ordinea asumată in mod tradiţional "identificarea şi definirea problemei, căutarea soluţiilor, considerarea alternativelor şi selecţia" este inversată. "Deşi poate fi convenabil să-ţi imaginezi ca

oportunităţile de alegere conduc mai întâi la categoria alternativelor deciziei, apoi la o examinare a consecinţelor proprii, apoi pe o evaluare a acestor consecinţe în termeni de obiective şi în final la o decizie, acest tip de model este adesea o descriere săracă a ceea ce realmente se petrece"(Cohen et al., 1972, p. 2.).

Autorii în mod sigur nu insinuează că luarea deciziilor în mod sistematic nu poate exista în astfel de organizaţii. În mod contrar, mesajul central al acestor autori este că aparenta anarhie are o structură şi o organizare.

*7.3. **Modelul politic sau Arena*** (Koopman, Drenth, Heller & Rus, 1993)

Modelul "arena" postulează că actorii diferiţi au scopuri divergente şi câteodată contrastante. Aşadar, conflictul şi modalitatea în care este rezolvat reprezintă puncte definitorii ale modelului arena. Organizarea este văzută ca o formaţiune de coaliţii schimbate, iar luarea deciziei este primordial un proces politic în care negocierea joacă un rol central (Bacharach si Lawler, 1986; Pettigrew, 1973). Criteriul primar nu este decizia "corectă" ci o decizie acceptabilă de către toţi (George, 1980; Koopman si Pool, 1990; Hosking si Morley, 1991; Koopman, 1992).

Diviziunea sarcinilor printre membrii organizaţiei, evidenţiată în modelul organizaţional are un singur efect secundar inevitabil: deosebirile în diviziunea puterii. In "teoria contingenţei strategice a puterii intra-

organizaţionale", Hickson, Hinings, Lee, Schneck si Pennings (1971) au descris modul cum diviziunea puterii în organizaţie stă sub controlul dependenţelor critice. Puterea departamentelor este dependentă de extinderea la care pot reduce incertitudinea din mediu pentru organizaţie, la extensia la care ele pot fi înlocuite şi la extensia la care activităţile sunt centrale (adică cât de mare e partea din organizaţie care va ajunge la un impas dacă departamentul va ajunge să lucreze la fel de discontinuu).

Reflectaţi la maniera în care inteligenţa emoţională vă ajută să decideţi, conform acestei teorii organizaţionale.

O altă perspectivă asupra puterii este aceea că există surse de putere demonstrabile. Într-un articol clasic, French şi Raven (1959) au distins 5 surse de putere: recompensa, forţa, legitimitatea (diferenţierile puterii acceptate sau legitimate, aşa ca în cazul organizaţiilor stratificate), referinţa (puterea care derivă din identificarea cu persoane renumite, charisma) şi expertiza. O altă sursă importantă de putere o constituie controlul asupra informaţiilor disponibile (Pettigrew, 1973; O'Reilly, 1983). Persoana care determină modul în care o decizie va fi elaborată, pe baza căror informaţii sau alternative are o influenţă mai mare asupra rezultatului final decât aceia care decid realmente.

Ca să joace un joc cu succes, o persoană trebuie nu numai să aibă acces la sursele suficiente de putere, dar să posede voinţa şi capacitatea de a le utiliza (Mintzberg, 1983).

O'Reilly (1983, 3, apud Koopman, Drenth 1993) a studiat condiţiile în care informaţia disponibilă este realmente utilizată. Acestea sunt rezumate după cum urmează.

Informaţia este utilizată mult mai prompt atunci când:

- Aceasta provine dintr-o sursă de putere
- Aceasta este imposibil de verificat (nu există altă sursă disponibilă)
- Informaţia este importantă într-o poziţie personală
- Informaţia este foarte uşor de accesat
- Aceasta derivă dintr-o sursă credibilă
- Aceasta susţine rezultate dorite
- Utilizarea informaţiei nu conduce spre conflict
- Informaţia este oferită în mod direct (nu prin intermediul celei de a III-a părţi) ? *(O'Reilly, 1983)*

7.4. Rolul managerului în luarea deciziei

Munca managerului depinde de extrem de multe variabile, unele fiind intrinseci personalităţii lui, altele depinzând de viaţa organizaţională şi de situaţia concretă care necesită o rezolvare. Un factor aparte care determină hotărâtor luarea deciziei este imprevizibilitatea situaţiei şi nevoia unei soluţionări rapide sau nu a situaţiei.

Întrucât, într-o măsură sau alta, decizia depinde de un număr mai mare de oameni care îşi pun amprenta asupra activităţii ce necesită o decizie, putem concluziona că de multe ori decizia trebuie să fie rezultanta unui grup de oameni; deci vorbim despre decizia ca şi out-put de grup. Managerul depinde de informaţiile şi soluţiile pe care le oferă subordonaţii săi sau persoane care îşi intersectează munca cu departamentul său. Corectitudinea acestor persoane şi profesionalismul lor îşi pun amprenta asupra calităţii deciziei.

Creativitatea managerului este, de asemenea, un factor important în luarea deciziei. Nu toate deciziile pot fi luate conform standardelor şi politicilor organizaţionale, de aceea este nevoie de ieşirea din cadrele oarecum rigide ale politicilor şi soluţionarea rapidă, pe căi euristice a problemelor.

Indiferent de situaţie, mai ales dacă este vorba despre o schimbare organizaţională, managerul este de dorit să aibă în atenţie următoarele aspecte:

- Care sunt beneficiile acţionării într-o anumită direcţie?
- Care sunt riscurile? Care sunt temerile cu care se vor confrunta?
- Cum poate accepta conducerea superioară a organizaţiei (dar şi întreaga organizaţie) acest mod de lucru?

- Cum pot explica totul, astfel încât claritatea explicaţiilor, să conducă la înţelegerea rapidă şi acceptarea situaţiei?
- Care este momentul în care trebuie să acţionez?
- Există resurse materiale şi umane pentru a susţine schimbarea?

Nu în ultimul rând, empatia de care dă dovadă managerul îi este de mare ajutor întrucât legătura subordonat-manager se clădeşte şi se consolidează prin înţelegere şi susţinere reciprocă. Dacă subordonaţii percep că pot apela la manageri în condiţiile în care au diferite probleme, vor dezvolta un grad mai înalt de loialitate şi implicare în viaţa organizaţională.

8. Delegarea

Un alt proces specific managerial este delegarea. Ea reprezintă un proces organizaţional prin care o persoană cu autoritate transmite temporar spre execuţie sarcini de muncă unei alte persoane, investind-o totodată cu autoritatea de a realiza acea sarcină.

Definiţia de mai sus se poate extinde la nivelul unui întreg grup de persoane, managerul trebuind să ţină cont mai mult de o serie de factori care se referă la structura echipei, capacitatea ei de mobilizare / motivare şi procesele de team-building.

Elemente care nu trebuie omise în procesul delegării presupun :

- alcătuirea unui plan care să implice stabilirea sarcinilor ce vor fi delegate, stabilirea unor obiective şi standarde minime pentru activitate, clarificarea unor aspecte ale sarcinii etc.;
- se vor stabili (implicit sau explicit) nişte limite de autoritate în care se va încadra cel ce a primit sarcina;
- există multe situaţii în care se va explica de ce trebuie realizată o anumită sarcină şi de ce a fost delegată;

- să se ia în calcul o acţiune de monitorizare şi ulterior de control, mai ales dacă cel căruia i s-a delegat prima dată o astfel de sarcină ;
- să nu lipsească feedback-ul, care să includă şi aspectele pozitive şi cele negative / care trebuie ameliorate.

Principalele *avantajele* ale delegării se regăsesc într-un mai bun management al timpului, dacă delegarea se realizează cu succes, precum şi în satisfacţia subordonaţilor conform percepţiei că managerul îi apreciază şi îi formează, deci există o componentă motivatoare a acestei activităţi.

Teama de a delega apare dintr-o serie de motive care uneori pot avea o bază reală sa care sunt imaginare. Acestea pot avea repercusiuni negative fie pentru persoana care a delegat activitatea, fie pentru organizaţie în ansamblu. Iată câteva dintre cele mai frecvente temeri ale managerului referitoare la teama de a delega:

- pierderea postului sau a statutului;
- teama de eşec şi blamarea persoanei care a delegat activitatea;
- dorinţa excesivă de a controla;
- teama că sarcina nu va fi la fel de bine îndeplinită dacă nu este realizată de către sine ;
- teama că sarcina nu va fi la fel de repede realizată ca în condiţiile în care ar fi realizat-o personal managerul :

9. Managementul, mentoratul şi coaching-ul

9.1. Definirea mentoratului

Mentoratul, ca activitate organizaţională, descrie o relaţionare specială între o persoană cu mai multă experienţă, dornică şi capabilă să ofere sprijin şi un nou venit în organizaţie, o persoana care accede pe un post nou ori o persoană care are nevoie de sprijin într-un anumit moment al carierei sale. Astfel, indiferent dacă mentorul este o persoană din interiorul sau din exteriorul organizaţiei, procesul poate fi centrat pe următoarele obiective generale:

a) susţinerea noului angajat în rolul pe care acesta îl are în organizaţie (cum ar fi deţinerea unui rol nou, în special în poziţiile manageriale);
b) integrarea în echipa de lucru şi dezvoltarea acesteia;
c) asimilarea cunoştinţelor necesare unui post prezent sau unuia viitor în interiorul companiei;
d) dezvoltarea unor tehnici de acţiune adaptate situaţiilor concrete;
e) dezvoltarea unor abilităţi şi capacităţi profesionale.

Toate aceste obiective, odată atinse îl vor ajuta pe individ să identifice o modalitate adecvată de a se afla mai

aproape de viaţa organizaţiei. Când cineva este integrat în organizaţie prin mentorare, acea persoană câştigă acces imediat la experienţa şi perspectiva profesională a mentorului sau instructorului său, în privinţa cunoştinţelor necesare unui post prezent sau viitor în organizaţie, referitor la dezvoltarea unor tehnici de acţiune adaptate situaţiilor concrete, precum şi referitor la ameliorarea capacităţilor şi abilităţilor personale sau a trăsăturilor de personalitate.

Constituirea unui program de mentorat.

Toate funcţiile deja descrise sprijină orice persoană dornică să îşi dezvolte într-o manieră solidă cariera. Pentru a realiza obiectivele propuse mai sus mentoratul, văzut ca parte a procesului de integrare şi dezvoltare a angajaţilor, poate cuprinde, o serie de etape de dezvoltare psihologică a protejatului şi de integrare a lui. Aceste aspecte sunt concretizate prin proiectarea programului de mentorat prin etapele următoare:

- stabilirea directorului de program, persoana care va coordina întreg procesul şi, totodată va monitoriza buna desfăşurare a programului
- selecţia mentorilor, proces la care se va ţine cont de elementele prezentate de noi anterior, la capitolul privind calităţile mentorilor
- selecţia protejaţilor – se va stabili dacă programul se va adresa doar noilor veniţi, în scopul integrării

sau vor fi integraţi în program şi alte categorii de angajaţi, în funcţie de aceste aspecte se vor stabili 2 programe (1. Integrare, 2. dezvoltare) sau unul singur, unitar

- realizarea unor programe de instruire a mentorilor şi protejaţilor, astfel încât să se cunoască rolurile ce vor fi asumate; în acelaşi timp se vor efectua teste de personalitate (eventual în plus faţă de etapele de selecţie) astfel încât să se realizeze stabilirea perechilor în funcţie de compatibilităţile cele mai pronunţate dintre persoanele aflate în program
- concretizarea perechilor mentori – protejaţi, realizarea primelor întâlniri în care se stabilesc aşteptările specifice (întrucât s-au stabilit în şedinţele de instruire aşteptările generale), negocierea unui program de întâlniri pentru parcurgerea programului.

9.2. Principii de succes în mentorat

În vederea optimizării şanselor de succes în derularea unui program de mentorat este bine să se stabilească de la început o politică coerentă bazată pe principii ce se vor respecta de-a lungul desfăşurării întregului program de mentorat.

Iată de ce propunem în continuare o serie de sugestii, adaptate pornind de la literatura de specialitate, acestea putând să fie adaptate în funcţie de specificul fiecărei organizaţii; modificările pe care le veţi face vor reprezenta o consecinţă firească a obiectivelor stabilite, a culturii organizaţionale specifice, a personalităţilor participanţilor la program:

- Se va asigura confidenţialitatea informaţiilor oferite de persoanele incluse în program, se va asigura confidenţialitatea evaluărilor programului şi a tuturor informaţiilor care ar putea leza în vreo manieră pe cei incluşi în program şi poziţia lor în organizaţie;
- Mentorii vor primi o pregătire psihologică adecvată, care să îi iniţieze în tehnici de comunicare, motivaţionale, de construire şi consolidare a echipei, de dezvoltare a inteligenţei sociale etc.;
- Înainte de începerea propriu-zisă a programului se va avea în vedere redesign-ul posturilor mentorilor, astfel încât aceste noi sarcini care îi vor ocupa timp (atât prin pregătirea şedinţelor, cât şi prin desfăşurarea lor) să se desfăşoare adecvat;
- Atât mentorii cât şi protejaţii se vor afla sub directa monitorizare a directorului de program, care va urmări buna desfăşurare a programului,

atingerea obiectivelor stabilite anterior şi căile de abordare a acestora şi nu în ultimul rând relaţiile interpersonale care apar;

- Se vor stabili obiective specifice, realizabile, adaptate atât specificului organizaţional, cât şi dezvoltării personale a protejatului la momentul începutului de program, în funcţie de analiza de nevoi realizată;
- Se va decide durata minimă a întâlnirilor în cadrul programului de mentorat, stipulată în literatura de specialitate la minim 1 an, pentru garantarea unui oarecare succes;
- Se va stabili minimul de ore a întâlnirilor în decursul unei luni, cercetătorii în domeniu considerând minimul acceptabil 4 ore în fiecare lună;
- Mentorul are datoria de a fi iniţiatorul întâlnirilor cu protejatul, iar amânări vor avea loc doar în cazuri extreme şi vor fi anunţate din timp;
- Mentorul are răspunderea de a abordării unui plan de acţiune care să răspundă nevoilor protejatului;
- Modul de derulare a programului va fi evaluat la intervale de timp prestabilite, fiind eventual dublat de un sistem de recompensare formală sau/ şi informală pentru cei mai merituoşi sau mai puţin merituoşi;

- În cazul în care mentorii trebuie să părăsească organizaţia sau programul se vor stabili reguli privind această situaţie;
- Programul se va finaliza prin intermediul unor şedinţe finalizatoare anunţate, care să uşureze tranziţia protejatului către starea lui de independenţă pronunţată, astfel încât finalizarea să se desfăşoare cât mai natural cu putinţă.

9.3. Probleme posibile în mentorat

Dintre factorii care îşi pun amprenta pe desfăşurarea activităţii de mentorat amintim:

(a) clarificarea scopurilor interacţiunii dintre mentor şi protejat

Clarificarea scopului atrage după sine rezultate bune în orice proces de învăţare. Lipsa unor scopuri sau diferenţele de percepţie între persoanele implicate atrag dificultăţi, nemulţumiri, frustrări. Pentru a lua doar un exemplu, observăm că o deficienţă în clarificarea a ceea ce înseamnă procesul de mentorare poate atrage nemulţumirea protejatului care consideră că mentorul nu îl ajută suficient, dar şi a mentorului care consideră că protejatul vrea să fie prea mult supravegheat. În plus, scopurile clare orientează pe cei implicaţi în direcţia dorită, conştientizând paşii ce trebuie făcuţi pentru atingerea obiectivelor. Din contră, obiective vagi (de exemplu, obţinerea a 85% din

potenţialul protejatului), neoperaţionalizate nu ajută procesul de mentorare.

(b) Incompatibilitatea dintre persoanele implicate direct în mentorat

Nepotrivirea dintre membrii interacţiunii poate surveni din mai multe motive: incompatibilitatea dintre valorile mentorului şi protejatului, percepţia diferită a procesului, lipsa de timp a mentorului pentru procesul de mentorat, stiluri interpersonale diferite, obiective personale diferite. Astfel de probleme pot fi reglementate prin comunicare sau pot atrage mari disfuncţii în dezvoltarea unei interacţiuni adecvate.

(c) Diferenţe de educaţie, experienţă profesională

Sunt cele care se evidenţiază în percepţia diverselor activităţi profesionale, la nivelul necesităţilor de feedback etc., iar diferenţele constatate pot atrage eşecul comunicării şi al procesului în sine. Unii protejaţi, în funcţie de educaţia primită şi experienţa dobândită, şi-au format o concepţie proprie conform căreia doresc o specializare restrânsă strict la o anumită arie de conţinut, ceea ce ar atrage şi îngustarea traiectoriei procesului de mentorat (lucru, cu siguranţă, nedorit).

(d) Aşteptări nerealiste

Am specificat deja rolul discuţiilor şi clarificărilor în momentul de start al procesului de mentorat; astfel este important ca de la început să fie comunicate aşteptările

persoanelor implicate, iar pe parcurs, când apar ajustări ale acestora să fie discutate. De exemplu, un protejat poate dori la început ca mentorul său să fie doar un sfătuitor în ceea ce priveşte integrarea în organizaţie, apoi să descopere că are nevoie de mentorul său şi în ceea ce priveşte integrarea în sistemul de lucru şi stilul decizional. La rândul său, mentorul poate să descopere că protejatul vine la el neanunţat, adresează întrebări despre organizaţie la care nu poate răspunde din motive obiective şi subiective, îl pune prin diferite acţiuni într-o lumină nefavorabilă, ceea ce va diminua disponibilitatea sa de sprijin.

* *
*

Procesul de mentorat nu ajunge întotdeauna la rezultatele sperate. Uneori el este sortit eşecului. Unele persoane care au fost încadrate într-un astfel de program pot avea reţineri să împărtăşească informaţii sau cunoştinţe care se constituie ca sursă de putere pentru ei. De regulă sunt persoane care au ajuns la o plafonare profesională şi se simt ameninţaţi de puterea pe care ar putea să o acumuleze discipolul. Această problemă ar putea fi surmontată prin introducerea mentorului într-un program de mentorare, el fiind discipolul sau prin schimbarea perspectivei – căci ce altceva poate fi mai recompensator pentru un manager decât un subordonat care se dezvoltă sub îndrumarea sa.

9.4.Beneficiile mentoratului organizaţional

Dincolo de dificultăţile inerente, care pot fi înlăturate prin metode specifice relaţia de mentorat este o relaţie benefică nu numai pentru protejat, dar şi pentru mentor şi organizaţie.

Beneficiile mentorului.

Persoanele cu rol de mentor pot avea în primul rând satisfacţia de a transmite experienţa lor celor care au nevoie de aceasta. Astfel ei primesc recunoaştere de la cei ce sunt ajutaţi, dar şi de la celelalte persoane din organizaţie. Recunoaşterea protejaţilor poate fi de două feluri: declarativă sau faptică. În situaţia din urmă mentorul va fi ajutat să realizeze anumite proiecte, să primească informaţii tehnice de ultimă oră etc. Mullen şi Cooper (apud Sonnentag, 2002, p. 297), în urma unor cercetări realizate au identificat "suport adiţional pentru mentor sub forma unor relaţii valoase de muncă privitoare la informaţii din partea protejaţilor". Kram (apud Sonnentag, 2002, p.297) menţionează că "protejaţii loiali pot să ofere şi suport psihologic mentorilor lor". În urma reflecţiei pe acest subiect, mentorii au sugerat şi alte beneficii pe care ei le-au obţinut din această relaţie:

- dezvoltarea sau exersarea stilului de conducere;
- percepţii alternative asupra unui mod de activitate sau a unei probleme;
- *insight*-uri asupra propriei lor dezvoltări ulterioare;

- motivare şi aprecieri pozitive primite din partea protejatului.

Pe lângă stimulările obiective sau subiective ale mentorului faţă de creşterea performanţei sale procesele de schimb între generaţii sunt benefice în cadrul unor astfel de programe.

Beneficiile organizaţiei

Unul din beneficiile majore ale mentoratului la nivel organizaţional se referă la integrarea şi socializarea mai bună a noilor angajaţi. Zey (apud Sonnentag, 2002, p. 297) şi alte cercetări din literatura de specialitate susţin nu doar procesele menţionate, ci şi alte efecte pozitive atrase în procesul integrării, numind pe lângă mai buna socializare şi "reducerea părăsirii organizaţiei, comunicare organizaţională îmbunătăţită, dezvoltarea mai eficientă a managementului, îmbunătăţirea succesiunii manageriale şi a puterii". În privinţa unei mai bune socializări este de înţeles de ce mentoratul poate fi de un foarte mare ajutor. Faptul că noii angajaţi au la dispoziţie, prin intermediul mentorilor, o persoană care le poate explica anumite reguli de acţiune neînţelese, care poate da feedback atunci când comportamentul nu este adecvat (sau când este foarte bun) ajută pe noul angajat să se simtă mai aproape de organizaţie şi obiectivele ei, mai repede integrat, deci parte constitutivă a organizaţiei, care are rol bine determinat în sistemul organizaţional. După cum Likert aminteşte (apud Sonnentag, 2002, p. 298) mentoratul promovează şi o

comunicare mai bună, cu "protejatul ca verigă de legătură", care în calitatea sa poate disemina sau solicita informaţiile mai uşor, iar în calitate de "protejat" poate să şi primească informaţiile necesare.

Aşadar, mentoratul este un instrument util de sprijinire a angajaţilor în provocările care apar în mediul de afaceri extrem de dinamic din zilele noastre. În formă extrem de simplificată, mentorul este persoana care este acolo când o persoană mai puţin experimentată are nevoie de ajutor. Este de reţinut că mentorul este un sfătuitor, un susţinător, nu cineva care să îţi construiască cariera în locul tău sau cineva care să îţi acopere erorile. Mentorul are doar rolul de a te susţine în faţa provocărilor care sunt inerente, amintindu-ţi că a trecut şi el prin astfel de greutăţi, făcându-le faţă într-un anumit fel.

9.5. Coaching-ul

Conform Federaţiei Internaţioanle de coaching, coaching-ul reprezintă stabilirea unui parteneriat cu clienţii, într-un fel în care să fie provocate gândirea şi creativitatea, parteneriat care să conducă la îmbunătăţirea performanţelor şi creşterea calităţii vieţii.

Printre tipurile de coaching promovate sunt:

- coaching-ul carierei;
- coaching-ul afacerilor;
- coaching-ul executiv;
- coaching-ul personal;

- coaching-ul strategic;
- coaching-ul abilităților;
- coaching-ul pentru echipă;
- coaching-ul solidar;
- coaching-ul spiritual;
- coaching-ul sportiv;
- coaching-ul intercultural;
- coaching-ul psihanalitic etc (Angel, Amar, Devienne, Tence, 2008)

Dat fiind diferențele imense de la o abordare la alta, ar fi de dorit ca fiecare client să se informeze în prealabil care ar putea fi stilul care i se va potrivi cel mai bine și în urma căruia va avea cele mai mari reușite, astfel încât să aleagă între coaching prin analiză tranzacțională, coaching cognitiv-comportamental, coaching-ul integrativ, cel psihanalitic, cel specific abordării gestaltiste, prin programare neuro-lingvistică etc.

Ca și în relația de mentorat, există o serie de condiții care facilitează relația între client și coach:

- punerea unei baze solide între client și coach, prin stabilirea principiilor de confidențialitate și încredere;
- punerea unei baze solide de comunicare prin ascultare activă;

- crearea situațiilor de conștientizare din partea coach-ului;
- crearea situațiilor cu dificultate crescută, care să conducă la maximizarea potențialului clientului din punctul de vedere al abilităților de conducere sau a aspectelor importante pentru client.

Whitmore (1992) a stabilit un model în patru pași pentru dezvoltarea unei relații de coaching:

1. G (engl. Goal / scop) – clientul trebuie să stabilească și să conștientizeze scopurile programului pe care îl urmează, el trebuie să conștientizeze cu ajutorul coach-ului în ce măsură acestea depind de el și cum poate el crește acest procent, astfel încât el să fie mai dependent de el însuși, nu de situații sau alți oameni;
2. R (engl. Reality / realitatea) – clientul trebuie să identifice cu cât mai multe amănunte posibile care sunt detaliile care definesc punctul de pornire existent în procesulde coaching; se poate realiza eventual o analiză SWOT, pentru identificarea elementelor cheie pentru progresul ulterior;
3. O (engl.options / opțiunile) – în această etapă se identifică cât mai multe opțiuni posibile pentru client, aceasta realizându-se cu ajutorul coach-ului, întrucât clientul este „blocat" în anumite patternuri și nu „vede" anumite soluții;

4. W (engl. What, when, who / ce, cînd, cine) – clientul stabileşte alături de coach concret ce trebuie să fac, când va face anumite acţiuni, cine îl poate ajuta sau cine îi va pune bariere.

O altă grilă de evaluare este identificată prin acronimul CIGAR, conform formulărilor în limba engleză următoare:

1. current situation/ situaţia curentă;
2. ideal outcome/ rezultatul dorit, ideal;
3. (how to) get there / cum ajung la el?;
4. action plan/ plan de acţiune;
5. review process/ verificare, revizuire (Angel, Amar et colab., 2008, p. 258).

Ca şi problemă specifică a coaching-ului executiv, este primordial ca coach-ul „să înţeleagă în mod real importanţa şi semnificaţia mizelor clientului său: nivelul de responsabilitate, de complexitate, de ambiguitate [...]; [şi să aibă] capacitatea de a gestiona relaţia cu clientul său, de a-l înţelege sub aspect emoţional, de a discuta cu acesta" (Angel, Amar et colab., 2008, p. 55). În privinţa coaching-ului de echipă specific trebuie să fie obiectivele vizate, orientate mai ales spre „dobândirea de reguli [comune, n.n.] ale jocului, un limbaj comun şi o distanţare în raport cu eventualele suferinţe ale actorilor (stress)" (Angel, Amar et colab., 2008, p. 61).

Teme de reflecţie

5. Care este profilul de personalitate al unui angajat pentru care aţi putea fi un mentor eficient?
6. Ce reguli aţi propune persoanei căreia i-aţi fi mentor?
7. Pentru ce aspecte aţi solicita ajutorul unui mentor la angajarea într-o nouă organizaţie?
8. Dacă aţi avea un coach, care ar fi probleme pe care i le-aţi dezvălui?
9. Aţi putea fi coach-ul cuiva în această perioadă a carierei dumneavoastră? Ce fel de persoană aţi alege pentru a vă exercita o asemenea funcţie?

10. Managerul - factor important al succesului organizațional

Vom porni în acest demers de identificare a unor trăsături care aduc succesul în activitatea managerială dezvoltând liniile de forță ale unui ghid psihologic spre un management modern, solid, orientat deopotrivă către oameni, cât şi în direcția rezultatelor; literatura de specialitate consemnează faptul că totul evoluează şi involuează datorită calității managementului. De calitatea managementului depinde direcția pe care o organizație sau un departament şi-o imprimă încercând să atingă anumite obiective propuse. Atingerea acestor obiective se poate face uneori extrem de uşor, alteori extrem de greu, iar câteodată aceste obiective nu se ating. Rolul managementului presupune identificarea căilor de atingere a respectivelor obiective, iar aceasta să aibă loc prin intermediul resurselor umane ale organizației

Standardele de competență care definesc o persoană ca fiind un bun conducător au dublă determinare: nativă şi dobândită, referitor la aceasta din urmă este vorba despre instruire, experimentare, observare etc. Momentul în care cineva a fost recunoscut ca fiind manager eficient apare în

urma exersării mai mult sau mai puțin îndelungate a unor capacități, atitudini şi prin îmbinarea acestora cu cunoştințe adecvate domeniului în care lucrează.

Managerul unei echipe de succes este la rândul său o persoană de succes, care caută succesul şi îşi fundamentează concepția managerială pe combinarea unei serii de calități, atitudini şi aptitudini care îl vor conduce spre acel succes dorit de el.

Ca manager (sau viitor manager) realizați o auto-evaluare:

1. **Valorile** dumneavoastră sunt în acord cu locul de muncă vizat?
2. Care dintre **atitudinile** dumneavoastră sunt în acord cu viziunea managerială din organizația în care sunteți manager?

În continuare vom enumera o serie de aspecte implicate în managementul de succes şi vom explica cum pot aceste aspecte să direcționeze managerul spre rezultatele pe care şi le-a propus.

1. Viziunea

Managerii de succes au o viziune clară în privința viitorului afacerii. Conform lui Carnall (1990, p.172) această viziune va avea ca suport "ideologia şi valorile organizației". Referindu-se la acestea din urmă Itami

afirmă că valorile invizibile (tehnologia, loialitatea consumatorilor, imaginea brand-ului, cultura organizaţională) sunt "cheia către adaptabilitate şi avantajul competitiv" (apud Colins, 1990, p.172).

Nevoia unei strategii, clară şi orientată spre viitor ar trebui să se facă simţită la orice nivel managerial. În direcţia apariţiei avantajului competitiv este necesar ca la manager să existe o linie directoare conform căreia să se înainteze pe o direcţie asumată conştient, să fie alocate resurse etc. Din păcate, problema principală a multor organizaţii constă în aceea că "viziunea şi valorile nu sunt împărtăşite de toţi: fie că organizaţia nu are o declaraţie a scopurilor, fie că nu există o înţelegere profundă şi loialitate faţă de aceste scopuri la toate nivelele organizaţiei."(Covey, 2000, p. 170). Pentru ca organizaţia să aibă succes, managerii trebuie să interiorizeze "viziunea organizaţiei: dacă nu sunt ei cei care o făuresc, cel puţin trebuie să o considere demnă de urmat, ceea ce înseamnă operaţionalizarea ei în activităţi proprii. Conform lui Covey, pentru eficienţă maximă, "declaraţia scopurilor trebuie să se ocupe de cele patru nevoi umane fundamentale: nevoia economică sau nevoia de bani; nevoia socială sau nevoia de relaţii interumane; nevoia psihologică sau nevoia de creştere interioară; nevoia spirituală sau nevoia de a contribui la ceva" (Covey, 2000, p. 170).

Viziunea managerilor are rol nu doar de orientare, ci şi rol motivator, de susţinere a activităţilor care trebuie îndeplinite. Angajaţii vor fi responsabilizaţi prin sarcini clare, directe, care nu ar putea fi definite dacă nu ar exista o viziune. De fapt viziunea va fi un motivator atât pentru moralul celor conduşi de către un manager, cât şi pentru managerul însuşi.

Viziunea managerilor implică o direcţie ce este inseparabilă de un set de valori care acompaniază şi susţin demersul său. Valorile organizaţiei şi ale managerilor oferă angajaţilor perspectiva a ceea ce este prioritar, aceea ce este necesar de urmat sau a ceea ce este opţional. Pe baza acestor valori se stabileşte sistemul de resurse umane (recompensare, instruire etc.) pentru susţinerea viziunii. Acesta va fi proiectată astfel încât să susţină viziunea conducerii şi scopurile ce se deduc din această viziune. Managerii de succes sunt cei ce se asigură că viziunea lor este urmată de o planificare strategică, dar şi că planificarea strategică se dezvoltă drept urmare a viziunii lor (că există o legătură între ele). Managerii vizionari transformă acţiunile lor în succese, pentru că doresc să atingă obiective îndrăzneţe, în care se implică ei şi atrag şi alte persoane în realizarea lor, ei extrăgând-şi forţa atât din "convingeri interioare", cât şi din "condiţii exterioare" (Maxwell, 1999, p. 153).

Dezvoltarea viziunii reprezintă un factor cheie în instruire, deoarece există – aşa cum am văzut – elemente componente ale viziunii care conduc atât spre eficienţă, cât şi spre sporirea climatului pozitiv, activ de integrare organizaţională.

2. *Influenţa*

În linii generale, conducerea înseamnă influenţarea celor din jur (subordonaţi, dar şi colegi) în vederea atingerii scopurilor. Managerii sunt nevoiţi să-şi folosească atât poziţia cât şi abilitatea personală pentru a-i ajuta pe ceilalţi să înainteze spre atingerea scopurilor. După cum spuneam la începutul acestui capitol calităţile de bun manager pot fi dobândite prin exerciţiu şi învăţare. Aspectul important este "nu dacă influenţezi sau nu pe cineva. Ceea ce trebuie stabilit este felul influenţei pe care o exerciţi." (Maxwell, 1999, p.14); apare necesitatea unui grad mai ridicat de influenţă, Maxwell dezvoltă subiectul afirmând "esenţa puterii pe care o are influenţa constă în capacitatea de a-l determina pe cel de lângă tine să se implice." (Maxwell, 2002, p. 32) Există mai multe niveluri la care îţi poţi exercita influenţa, iar pentru atingerea unor scopuri mai îndrăzneţe, bineînţeles, este nevoie de o influenţă mai mare.

Influenţa cea mai mică la nivel organizaţional îşi are originea în ocuparea unei poziţii care conferă autoritate asupra altor persoane. Este adevărat că statutul conferă o

anumită putere de influenţare şi capacitatea de a influenţa prin poziţia ocupată. Însă în mare parte această influenţă apare din teama de a nu exista repercusiuni negative care să pericliteze postul în organizaţie. De obicei, o astfel de influenţă nu are puterea de a trezi entuziasmul, ci trimite doar respectarea ordinului. Sintetizând câteva dintre elementele din lista de responsabilităţi şi calităţi pe care ne-o propune Maxwell (1999, p.24-26) şi adaptând-o, managerul poate porni în demersurile sale practice, pentru obţinerea unei influenţe cât mai mari conform matricei următoare:

Nivelul 1: Funcţie-Drepturi:

- cunoaşterea în cele mai mici detalii a descrierii funcţiei
- acceptarea responsabilităţilor
- depăşirea expectaţiilor celorlalţi

Nivelul 2: Îngăduinţă-Relaţii:

- asigurarea succesului pentru colaboratori
- empatie
- practicarea de relaţii câştig-câştig
- includerea colaboratorilor în succesul personal

Nivelul 3: Producţie-Rezultate:

- dezvoltarea responsabilităţilor în ceea ce priveşte rezultatele prin exemplu personal

- comunicarea strategiei şi perspectivei organizaţiei
- luarea unor decizii dificile ale căror rezultate contează

Nivelul 4: Formarea oamenilor

- dezvoltarea unui accent în direcţia formării personalului
- dezvoltarea personală pentru construirea unei surse credibile ca model pentru ceilalţi

Nivelul 5: Forţa personalităţii - Respect

- Loialitatea colaboratorilor şi gata de sacrificii
- Petrecerea unui timp însemnat în direcţia dezvoltării ca mentor şi modelator de manageri (coacheri)
- Dezvoltarea empatiei în direcţia progresului colaboratorilor

Vom observa astfel, că pentru a influenţa personalul din subordine managerul trebuie să perfecţioneze. Acestuia nu trebuie să îi lipsească pe lângă capacităţile sale persuasive şi o personalitate complexă, care să fie mentor şi model de implicare pentru cei din jur; puterea de convingere va include în această arie comunicarea motivelor acţiunii, susţinerea ei spre realizare, dar acestea fiind înfăptuite cu respect faţă de interlocutori.

3. *Atingerea obiectivelor – eficienţa*

Organizaţiile moderne pun accent deosebit pe problematica eficienţe întrucât de aceasta depinde supravieţuirea organizaţiei pe pieţele înalt competitive din prezent.

F. Fournies (apud Maxwell, 1999, p. 85) identifică patru motive pentru care oamenii nu au rezultatele pe care ar trebui să le aibă: nu ştiu ce li se cere, nu ştiu cum să facă ce li se cere, nu ştiu de ce trebuie să facă ce li se cere, există obstacole pe care nu le pot controla.

Ele reprezintă factori importanţi de clarificat pentru manager atunci când coordonează personalul din subordine pentru a atinge rezultatele prestabilite.

Un alt aspect care contribuie la atingerea obiectivelor propuse la timpul oportun este stabilirea problemelor prioritare. În organizaţiile prezente tot mai mulţi angajaţi au atât de multe sarcini, încât fără o analiză clară a problemelor, în urma cărora să existe o evaluare obiectivă a sarcinilor de rezolvat sunt cuprinşi de simptome de stres despre care se vorbeşte aproape în fiecare manual de psihologie organizaţională. Întrucât managerii oricum au poziţii care prin natura lor sunt aglomerate (fenomenul supraîncărcării postului), ei trebuie să îşi urmeze obiectivele în funcţie de importanţa lor sau să realizeze acele activităţi care se prevăd a avea rezultate profitabile. Pretextul lipsei de timp pentru a nu mai comunica suficient

cu subordonaţii, a nu îi mai consulta, a nu mai analiza, ci a realiza totul cronologic şi nu în funcţie de priorităţi se poate transforma în timp într-o problemă. Aşadar este nevoie de un plan de acţiune viabil, urmat de acţiune coordonată şi depăşirea obstacolelor pentru atingerea obiectivelor. Este necesară uneori şi evaluarea soluţiilor în funcţie de avantaje, profit, resurse. Iată de ce este indicat ca managerii să stabilească principii şi strategii pentru a împiedica reapariţia problemei.

4. Capacitatea de a motiva

Motivarea personalului din subordine este una din principalele şi cele mai importante responsabilităţi pe care trebuie să le îndeplinească managerul modern. El trebuie să îi determine pe aceştia să se implice, să răspundă solicitărilor conform capacităţilor avute. O modalitate directă de realizare a acestui lucru este acţiunea proprie implicată şi determinată spre obiectivele sale. El le va arăta subordonaţilor că are capacitatea de a fi manager cu competenţele necesare şi atenţia în care se poate încrede. Esenţa unui management motivator înseamnă să spui celor cu care lucrezi (subordonaţilor) ceea ce aştepţi de la ei, să verifici ceea ce s-a realizat şi să sprijini lucrurile bine făcute, ultimul aspect fiind luat mai puţin în considerare în practică.

În plus, managerul trebuie să identifice cu exactitate pentru fiecare din subordonaţii săi care sunt elementele motivatoare. Trebuie identificate motivele lor şi, conform acestora, încurajaţi să acţioneze.

5. Comunicarea

Întrucât am detaliat în capitolul anterior rolul comunicării pentru succesul organizaţiei nu vom insista mult la acest moment. Comunicarea între manager şi subordonat este extrem de importantă pentru buna desfăşurare a întregii activităţi organizaţionale. În general, managerul trebuie să dea dovadă de deschidere şi flexibilitate, să fie receptiv la ideile venite din partea subordonaţilor, la problemele care li se ivesc în atingerea obiectivelor.

Managerul va iniţia o serie de întâlniri pentru a avea o strânsă interacţiune cu echipa sa, bazându-se pe o atitudine pozitivă şi o critică constructivă atunci când este nevoie. El va iniţia interacţiuni bazate pe ascultarea activă şi eficientă, schimburi de informaţii prin furnizarea şi solicitarea feedbackului.

Cu cât comunicarea va fi mai strânsă şi onestă cu subordonaţii şi colegii de echipă, cu atât potenţialul managerului va creşte; de altfel G. Bowman indică în urma unei cercetări că cititorii revistei Harvard Business Review "plasează comunicarea ca fiind criteriul cel mai important

pentru succesul în management" (Harvard Business Review, Ian –Febr. , p. 26, 1984, articol What helps or harm promotability?)

6. Disciplina

Indiferent dacă ne raportăm la o organizaţie mare sau la una mică disciplina este absolut necesară pentru rezolvarea problemelor legate la postul propriu, dar şi pentru buna organizare a departamentului pe care îl conduce. Autodisciplina managerului impune disciplina subordonaţilor, în mod direct sau indirect.

Disciplina managerului provine, pe lângă auto-organizarea pe care şi-o impune, din acceptarea normelor şi valorilor organizaţiei şi adoptarea unui comportament în acord cu acestea. Un manager care nu respectă programul impus de subordonaţi le va impune cu dificultate acestora să se comporte ca atare. Ca manageri, trebuie să dăm dovadă de disciplină dacă o pretindem de la alţii.

Disciplina derivă şi din respectul pe care îl are managerul din partea subordonaţilor şi încrederea lor în acesta. Dacă acesta dă dovadă de organizare şi prioritizare a problemelor, de responsabilitate în abordarea lor va fi un exemplu pentru persoanele din subordine. Lipsa unei astfel de abordări, atrage din partea managerului o îndepărtare de oameni, probleme, ceea ce poate conduce la pierderea controlului şi a influenţei.

7. Alte caracteritici personale cu impact asupra rezultatelor activităţilor managerului

În practică putem întâlni şi alţi factori decât cei deja menţionaţi, factori mai puţin extinşi la nivelul ariei de manifestare, dar cu o influenţă considerată relevantă asupra fenomenului studiat

(a) Proactivitatea este o caracteristică tot mai importantă în zilele noastre. În universul economic dinamic, cu schimbări foarte puternice şi rapide nu este suficient să te conformezi cerinţelor deja formulate. Entuziasmul şi iniţiativa trebuie să însoţească managerul în atitudinea sa proactivă, orientată spre rezolvarea problemelor existente sau preîntâmpinarea celor care se prevăd. Proactivitatea devine un indicator al performanţei, iar entuziasmul susţine această atitudine.

(b) Loialitatea. După cum afirmă Peel (Peel, 1993, p. 25), "loialitatea naşte loialitate. Managerul trebuie să fie loial în toate direcţiile: faţă de managerul său, faţă de colegi, faţă de subalterni." Aceasta nu înseamnă obedienţă şi supunere a celor din jur fără discernământ, ci corectitudine şi onestitate în relaţiile interpersonale dezvoltate, pe linia unor valori morale însuşite şi acceptat social.

(c) Dezvoltarea continuă – nevoia de dezvoltare, de a se dezvolta pentru a face faţă provocărilor tot mai mari; managerul trebuie să fie o persoană dornică de a păstra

trebuinţa de învăţare în direcţia succesului său şi al întregului departament, pentru a se păstra competitiv; managerul va lua în calcul faptul că uneori nu este el cel care deţine adevărul absolut, ci colaboratorii lui pot avea dreptate

(d) Integritatea – conferă o mare putere de influenţă prin faptul că dă naştere unei reputaţii solide, din integritate derivând credibilitatea, semnificaţia pare erodată, dar acolo unde există, ajută managerii să fie urmaţi şi să aibă autoritatea de a cere celorlalţi să îl urmeze

Într-un studiu realizat de Korn Ferry International în colaborare cu UCLA, pe 4350 directori generali şi specialişti din o mie mari companii americane privind profilul managerului american "managerul se caracterizează prin integritate, ca primă calitate de a reuşi în afaceri" (Burduş, 1997, p. 113)

(e) Atitudinea pozitivă – unul din punctele forte ale unui bun manager este existenţa unei atitudini pozitive. De cele mai multe ori atitudinea negativă a managerului atrage o atitudine negativă a celui cu care lucrează, pe când o atitudine pozitivă reflectă celui alăturat o cu totul altă perspectivă care iar trebui urmată; important de reamintit este faptul că, chiar dacă atitudinea ţine de personalitatea şi modul de concepere a managementului legat direct de caracteristicile individuale ale managerului, anumite

dimensiuni ale atitudinii pozitive pot fi sursă într-un proces de instruire şi dezvoltare a colaboratorilor.

(f) Încrederea

Încrederea în management este unul din factorii cu un impact motivator însemnat. Oamenii îşi asumă riscuri alături de conducătorii în care au încredere, sunt dispuşi să-ţi comunice ideile acestora. Climatul bazat pe încredere are un grad stimulativ ridicat, croind bazele unor relaţii fructuoase de muncă pe termen lung. El se construieşte pe o armonizare dintre competenţe şi calităţi personale ca cinstea, corectitudine, credibilitate.

(g) Consecvenţa – managerul trebuie să se bazeze în activitatea sa pe o continuitate a comportamentului. De multe ori consecvenţa este pusă la încercare în situaţii de criză, problematice în care codul de valori trebuie să fie în continuare o reflectare a unei personalităţi pozitive şi valoroase.

> În ce condiţii aţi abdica de la principiile pe care le promovaţi în mod consecvent ca manager?

(h) Atitudine de mentor - oamenii au nevoie de sprijin, au nevoie de încurajări, iar persoanele care reuşesc să îşi asume rolul de mentor va atrage beneficii organizaţionale, personale şi pentru persoana mentorată.

În plus capacităţile şi disponibilităţile unui bun manager se observă şi dacă este înconjurat de persoane capabile, dornice să progreseze. Un bun manager nu descurajează micile progrese personale ale colaboratorilor, surprinde punctele forte şi le încurajează dezvoltarea.

> În ce măsură un manager ar trebui să folosească umorul în activitatea sa, astfel încât să nu se simtă subordonaţii ameninţaţi sau ridiculizaţi?

Organizaţiile şi managerii trebuie să aibă în atenţie potenţialul angajaţilor, ei reprezintă valoarea, prin ei se ajunge la rezultate. Pentru a realiza obiective îndrăzneţe, managerii au nevoie de colaboratori instruiţi, de valoare profesională şi umană.

Dincolo de aceste calităţi şi atitudini, pentru a avea succes managerul trebuie să se supună unor cerinţe. Adriana Prodan citează cercetările realizate de Krech şi Crutchfield, ele indicând sintetic "patru cerinţe ale unui manager de succes: să fie perceput ca fiind "unul de-ai noştri"; să fie perceput ca fiind "al nostru"/ el trebuie să respecte normele şi valorile esenţiale pentru grup şi astfel el poate influenţa valorile prin talentele sale vizionare, dar poate şi să se discrediteze dacă merge prea departe/ să fie perceput ca fiind "cel mai bun dintre noi"/ are menirea să îndeplinească aşteptările angajaţilor/ el va putea mai curând să câştige

respect şi cooperare dacă comportamentele sale vin în întâmpinarea dorinţelor." (Prodan, 1999, p. 88-89).

În privinţa primei caracteristici autorii se referă la sentimentul de apartenenţă a managerului la grupul pe care îl conduce, în sensul apartenenţei unei unităţi de valori şi idei, astfel încât să existe un continuum între manager şi subordonaţi.

În privinţa celei de-a doua caracteristici invocate, managerul trebuie să fie perceput ca direcţionându-se după aceleaşi reguli după care cere şi grupului să se ghideze. Dacă el încalcă regulile stricte pe care le impune celorlalţi nu va obţine respectul pe care de care are nevoie ca să fie urmat de subordonaţi.

Pentru a fi urmat el are nevoie să fi demonstrat sau să demonstreze competenţe profesionale şi interpersonale.

În cele din urmă autoarea se ocupă de câteva caracteristici ale managerului; astfel acesta trebuie să fie proactiv, orientat spre relaţii interpersonale care să favorizeze mediul de lucru. Pentru a reda o imagine cuprinzătoare şi complexă a managerului modern, imagine pe care acesta trebuie să o adopte pentru a fi apreciat nu doar pentru rezultatele sale directe, ci şi pentru rezultatele obţinute prin intermediul colaboratorilor/ subordonaţilor săi şi pentru felul în care se comportă cu aceştia (şi cu situaţiile problematice apărute) pentru ca totul să fie funcţioneze bine. Citându-l pe Mintzberg (Cowling,

Stanworth, Bennett, Curran, 1988, p. 5-6) vom enumera rolurile managerului, în viziunea acestuia: (a) rolurile interpersonale - figură centrală (de reprezentare), persoană de legătură, lider; (b) rolurile informaţionale - monitor al informaţiilor, diseminator al informaţiilor, purtător de cuvânt; rolurile decizionale - antreprenor (întreprinzător), reglator al perturbărilor, responsabil cu alocarea de resurse, negociator.

Teme de reflecţie

1. Încercaţi să realizaţi o ierarhie a calităţilor manageriale (subiectivă), arătând care sunt caracteristicile care nu pot fi absente la un manager.
2. Cât de importantă este eficienţa personală a managerului? Dar a echipei? Analizaţi diferenţele şi observaţi capcanele apărute în lipsa lor!
3. Ce probleme frecvente pot apărea în cazul lipsei de eficienţă, însă păstrându-se atitudinea pozitivă a managerului?

11. Mobbing-ul la locul de muncă

Neexistând un singur termen pentru ceea ce denumeşte conceptul este oarecum dificil să cuprindem într-o singură explicaţie toate aspectele. Sunt folosiţi diverşi termeni - cuvântul „mobbing" (folosit preponderent în S.U.A.), alături de psychological terror or aggression (teroare psihologică sau agresiune), hostile behaviors at work (comportament ostil la muncă), workplace trauma (traume la locul de muncă), incivility (comportament necivilizat), emotional violence (violenţă emoţională); în limba franceză există sintagma „harcèlement morale" , „psychological terror" (in Suedia), „workplace bullying" (în Australia şi în Marea Britanie). Toate desemnează setul de comportamente care umilesc, dezonorează şi discreditează activitatea unui individ la locul de muncă. Hărţuirea poate fi definită, in plus, ca fiind orice comentariu sau comportament general, gest neplăcute care discreditează, jignesc, intimidează, umilesc, izolează nefiind vorba despre comentarii sexuale, rasiale. Acestea pot fi deopotrivă acte izolate sau repetate, în orice caz, efectele sunt semnificative, afectând performanţa, rezultatele profesionale (la nivel

cognitiv, creativ, motivațional) ale victimei sau deteriorând relațiile din mediul de lucru.

Există mai multe modalități prin care se poate manifesta mobbing-ul la locul de muncă:

1. izolarea fizică – un birou în altă clădire, un birou la un alt etaj, toate acestea depărtate de prieteni sau colegi, de cei cu care ar trebui să interacționeze, conform sarcinilor din fișa postului;
2. izolarea psihologică - dacă persoana vizată are câțiva colegi cu care poate discuta, atunci persecutorul va izola această persoană pentru ca ea să nu mai aibă cui să se confeseze, cu cine să discute în pauzele de masă etc.;
3. supraîncărcarea – acordarea de sarcini de muncă astfel încât persoana să nu aibă timp de a interacționa...
4. nevalorificarea intenționată a întregului potențial al unui salariat, cu varianta subîncărcării postului, inducându-se ideea că este nefolositor organizației, departamentului sau că munca sa nu are oricum valoare;
5. ridiculizarea prin diferite mijloace, prin diferite elemente situaționale sau crearea unor situații în urma cărora persoana în cauză va rămâne cu un anumit stigmat, o anumită etichetă pe care nu o

poate „șterge" nici în condițiile în care aceasta nu este adevărată.

De regulă, mobbing-ul poate fi inițiat când apare o schimbare sau orice tip de conflict, atrăgând vulnerabilitatea unei persoane (vulnerabilitatea obiectivă sau subiectivă). În funcție de poziția ierarhică ocupată de cel care inițiază mobbing-ul, se pot distinge mobbing-ul vertical descendent, orizontal, mixt și ascendent (Hirigoyen, 2001):

A) *vertical descendent este cel realizat de către superiorul ierarhic ce are consecințe mai grave decât celelalte tipuri de hărțuire datorate și naturii relației dintre superior și un angajat, relație care presupune din start un raport de forțe inegal.* Deși salariatul nu prezintă o amenințare pentru șeful lui, acesta din urmă îl percepe ca atare poate din cauza unei nesiguranțe de sine, poate pe motiv că acel salariat are aptitudinile și calitățile necesare pentru a ajunge lider în locul lui, amenințare care apare ca insuportabilă pentru un manager, acesta preferând să se debaraseze de potențiala concurență.

b) *vertical ascendent* se referă la hărțuirea unui superior de către un subordonat. Un exemplu al unei astfel de situații poate fi întâlnită în grupurile care își aleg sau li se propune un nou lider. Dacă acesta nu are un comportament așteptat de membri acelui grup se poate ajunge la apariția de tensiuni, de conflicte, iar dacă indivizii

ce alcătuiesc grupul nu mai doresc să-l aibă ca şi conducător, pasul până la mobbing este foarte mic. Desigur că aici intervine şi conducerea organizaţiei, pentru că doar într-o companie care este permisivă unor astfel de comportamente, salariaţii vor avea puterea de a înlătura o persoană cu o poziţie ierarhică superioară lor. Deşi este mai rar întâlnită această formă de hărţuire morală, în cazurile regăsite în literatura de specialitate s-a evidenţiat faptul că efectele au fost la fel de destructurante pentru starea de sănătate psihică a persoanei respective, pentru imaginea şi stima ei de sine.

c) orizontal se referă la cel care este iniţiat de ceilalţi colegi sau de un singur coleg din cauza existenţei unui mediu competitiv în organizaţie, din cauza rivalităţii ce poate apărea între personalul unei companii. Este normal ca pentru orice individ care lucrează într-o organizaţie unde se implică, îşi dă interesul de a rezolva sarcinile cât mai bine şi repede, să apară aspiraţia de a ocupa un post mai bun, mai bine plătit, cu mai multe beneficii. Oricine îşi doreşte un birou mai frumos, un telefon mai performant, o maşină de serviciu, dar întrebarea care emerge este până unde este permis să mergi pentru a beneficia de toate aceste facilităţi în condiţiile în care mai mulţi angajaţi au posibilitatea să fie promovaţi şi există un singur post liber în acest sens. Pe lângă rolul fundamental pe care educaţia îl are în alegerea metodei de a elimina din competiţie un rival, contează şi temperamentul, nivelul de dezvoltare cognitivă şi

spirituală la care a ajuns potenţialul persecutor. Astfel, unei persoane căreia i s-a indus din copilărie ideea că pentru a obţine ceea ce vrea, este permis să recurgă la orice mijloace, indiferent de consecinţe, nu-i va fi greu să înceapă un atac subtil contra rivalului de la serviciu, să găsească cele mai sigure metode pentru a-l elimina definitiv din competiţia pentru putere. Astfel, acesta nu va ezita să umilească, să înjosească, să adreseze cuvinte jignitoare celuilalt.

d) mixt are caracteristici din cel vertical descendent şi orizontal, astfel că acest tip de mobbing poate fi iniţiat de colegi dar tăinuit şi acceptat de superior, care devine astfel părtaş. Aceasta se întâmplă mai ales în situaţia descrisă mai sus, când doi salariaţi doresc acelaşi post, ca şi promovare, dar numai unul singur trebuie ales, iar managerul îl preferă pe unul din ei, deşi ambii sunt calificaţi şi prezintă potenţial, atunci cel preferat va deveni persecutor pentru celălalt pentru a-l înlătura mai repede, pentru a-l face să-şi piardă încrederea în forţele proprii şi a renunţa să mai creadă că este potrivit pentru respectivul post.

Întrucât mobbing-ul este o manieră de a înfrunta lumea înconjurătoare, ea depinzând de educaţia primită, dar şi de alţi factori (temperamentali şi caracteriali) putem concluziona că este un fenomen care nu poate dispărea de la sine. O cultură organizaţională care să încurajeze activ cooperarea, lucrul în echipă, corectitudinea la locul de muncă şi să împiedice, de asemenea, în mod activ propagarea fenomenului este de dorit să existe. Pentru că

răspândirea mobbing-ului nu face decât ca organizaţia să piardă potenţialul uman valoros, cercetările arătând că victimele par a fi cu predilecţie angajaţii care sunt devotaţi muncii pe care o fac, au un puternic sentiment de loialitate faţă de companie, iar obiectivele organizaţiei le sunt clare şi încărcate cu sens (Davenport, 2002, cit in Westhues, 2004), ei putând atrage din partea celorlalţi, mai neîncrezători în forţele proprii, o anumită doză de rivalitate izvorâtă din invidia că nu au aceleaşi calităţi.

Printre consecinţele mobbing-ului asupra vieţii psihice a individului, apar devalorizarea propriei persoane, anxietatea, depresie, agresivitate îndreptată asupra sa sau asupra celor dragi, stres post-traumatic, îmbolnăvire, chiar şi tentativă de suicid. Studii realizate în Italia au evidenţiat două dimensiuni ale simptomelor patologice la indivizii supuşi mobbing-ului: pe de-o parte, aveau dispoziţie depresivă, dificultatea de lua decizii, angoasă legată de teama de schimbare, trăsături pasiv-agresive şi, pe de altă parte, simptome somatice şi nevoia de atenţie şi afecţiune (Girardi et al., 2007). Şi în S.U.A. au fost constatate efecte similare: cei care suferiseră de pe urma mobbing-ului au avut nevoie de intervenţia medicului şi a psihologului deoarece se plângeau de dureri de cap, de stomac, de simptome specifice ulcerului, consum exagerat de mâncare, alcool, tutun, dar s-au reportat şi cazuri în care hărţuiţii şi-au maltratat familia (Hellriegel et al, 1989).

Şi în Germania cercetările evidenţiază faptul că au existat şi încă există persoane care au de suferit în urma acţiunilor de tip mobbing, reportându-se, astfel, numărul de 1.4 milioane de salariaţi dintr-un total de 40 de milioane care au suferit din această cauză, iar în Franţa procentul victimelor este şi mai ridicat, dintr-un total de 27 de milioane, 950.000 persoane au avut nevoie de programe de reabilitare ca urmare a consecinţelor acestui fenomen (Zlate, 2007).

Departamentele de resurse umane şi managementul trebuie să acţioneze activ pentru înlăturarea efectelor negative pe care fenomenul îl are la nivel organizaţional: absenteism, scăderea potenţialului productiv, lipsa motivaţiei, părăsirea organizaţiei etc. În lipsa unor politici adecvate organizaţia va fi nevoită să investească în recrutare şi selecţie de personal, în training pentru a forma noii angajaţi, dar şi în noi strategii de motivare a salariaţilor existenţi şi rezolvarea cerinţelor acestora pentru a-i motiva să nu plece, la rândul lor, din acea organizaţie. Toate aceste activităţi presupun acordarea de timp din partea managementului noilor veniţi pentru a integra astfel încât să desfăşoare munca eficient, iar consumul de timp presupune o scădere a productivităţii companiei, astfel că aceasta, în perioadele de formare a angajaţilor, nu funcţionează la capacitatea maximă.

12. Metode euristice în atenția managerului

Managerul se confruntă adesea cu o serie de probleme pe care nu le-a mai întâlnit până atunci sau care necesită o cale de rezolvare deosebită față de anterioarele situații.

De aceea vă propunem o listă neexhaustivă de metode pe care managerul le poate aplica pentru a avea o activitate cât mai eficientă:

1. Sinectica
2. Controversa creativă
3. Checklists (liste de verificare)
4. Asociații libere
5. Brainstorming/ Brainsketching/ Brainwriting
6. Folosirea metaforelor
7. Tehnica interacțiunii observate (fishbowl)
8. Phillips 66
9. Tehnici structurate de reolvare a problemelor
10. Metoda combinării
11. Practicarea gândirii laterale (de Bono)
12. Discuția-panel
13. Tehnica fishboning
14. Role-storming
15. Metoda copacului cu erori

16. Analiza SWOT
17. Harta micropolitică
18. Cercurile calității
19. Metoda incidentului critic
20. Simulările
21. Tehnica votării anonime
22. Reflecția personală
23. Focus-grupul
24. Tehnica concasării

BIBLIOGRAFIE:

Altman, S.; Valenzi, E; Hodgetts, R. (1985), *Organizational Behavior – Theory and Practice*, Academic Press Inc., New York.

Berry, L.; Houston J. (1993), *Psychology at work*, Brown & Benchmark Publisher House.

Blake, R.; Mouton, J.; Barnes, L.; Greiner, L. (1964),„Breakthrough in Organization Development", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie.

Bogdan-Tucicov, A.; Chelcea, S.; Golu, M. (1981), *Dicţionarul de psihologie socială*, Editura Ştiinţifică [i Enciclopedică, Bucureşti.

Bowman, W. (1984),„What helps or harms promotability?", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie, p. 26.

Burduş, E. (1997), *Management comparat*, Editura Economică, Bucureşti.

Buzărnescu, S. (1995), *Introducere în sociologia organizaţională şi a conducerii*, Editura Didactica [i Pedagogica, Bucureşti.

Cardon, A. (2002), *Jocurile manipulării*, CODECS, Bucureşti.

Carnall, C. (1990), *Managing change in organizations*, Prentice Hall, London.

Cascio, W. (1982), *Applied Psychology in Personnel Management*, Wayne Cascio Company Inc.

Cascio, W. (1986), *Managing Human Resources*, McGraw-Hill.

Cândea, D.; Cândea R. (1996), *Comunicarea managerială*, Editura Expert, Bucureşti.

Cooper, C.; Cartwright, S.; Earley, C. (eds.) (2001), *Organizational culture and climate*, John Wiley & Son Ltd., New York.

Cooper, C.; Dewe, P.; O'Driscoll, P. (2001), *Organizational Stress. A Review and critique of theory. Research and Applications*, Sage Publications, Thousand Oaks, New York.

Corbett, M.J. (1994), *Critical Cases in Organizational Behaviour*, Macmillan, London.

Cornescu, V.; Mihăilescu, I.; Stanciu, S. (1997), *Management: pentru uzul studenţilor*, Editura Actami, Bucureşti.

Cowling, A.G.; Stanworth, M.J.K.; Bennett, R.D.; Curran, J.; Lyons, P. (1988), *Behavioral Sciences for Managers*, Edward Arnold Inc, London.

Covey, S. (2000), *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Editura Allfa, Bucureşti.

Cutright, M. (ed.) (2001), *Chaos Theory and Higher Education: Leadership, Planning and Policy*, Peter Lang, New York.

Dessler G.(1991), Personnel/ Human Resource Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

DeVito, J. (1988), *Human Communication*, The Basic Course, Harper & Row Inc., New York.

De Visscher, P.; Neculau, A. (coord.) (2001), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.

Doron, R.; Parot, F. (coord.) (1999), *Dicţionar de psihologie*, Editura Humanitas, Bucureşti.

Dreuth P., Koopman P., Wilpert B., (edt.), (1993), Organisational Decision making under Different Economic and Political Condition, Royal Dutch Academy, Amsterdam

Elizur, D.; Borg, I.; Hunt, R.; Beck, I.K. (1991), „The structure of work values: A cross-cultural comparison", *Journal of Organizational Behavior*, 12, pp. 21-30.

Feldman, D.C. (1981), „The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, nr. 6.

Feldman, M. (1985), *Social Psychology*, McGraw-Hill, New York.

Forester, J. (1989), *Planning in the face of power*, University of California Press, Berkeley.

Forsyth, D.R. (1983), *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove.

French, W.L.; Bell, C.H. (1995), *Organization Development*, Prentice Hall, New Jersey.

Gamble, T.K.; Gamble, M. (1993), *Communication Works*, McGraw-Hill, New York.

Gray, R. (2004) *How People Work*, Prentice Hall, London

Goodall, L. (1990), *Small Group Communication in Organizations*, Wm. C. Brown Inc.

Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. (1997), *Organizations*, Irwin McGraw-Hill, Boston.

Gordon, J. (1983), *Organizational Behavior*, Allyn & Bacon Inc.

Guskey, T.R. (2000), *Evaluating Professional Development*, Cirwin Press, Inc., Thousand Oaks.

Hayes, K. (1998), *A Practical Guide to Leadership Coaching*, Learning Attitude Publisher, New Zealand.

Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodman, R. (1992), *Organizational Behaviour*, West Publishing Company, St. Paul.

Herbert, T. (1992), *Dimensions of Organizational Behavior*, Macmillan, New York.

Hersey, P.; Blanchard, K. (1985), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Herzberg, Frederick (1968), „How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, nr. 68108, ianuarie-februarie (retipărit în septembrie 1987).

Hetu, J.C.; Lavoie, M.; Baillauques, D. (1999), *Jeunes enseignants et insertion professionnelle*, De Bśck & Larcier s.a., Dept. De Bśck Université, Paris, Bruxelles.

Hiltrop, J.; Udall, S. (1998), *Arta negocierii*, Editura Teora, Bucureşti.

Hinton, B.L.; Reitz, H.J. (1971), *Group and Organization. Integrating Readings in the Analysis of Social Behavior*, Wadsworth Publishing Co, Inc., Belmont, California.

Hybels, S.; Weaver R. (1989), *Communicating Effectively*, Random House, New York.

Huczynsky, A.; Buchanan, D. (1985), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Jablin, F.; Putman, L. (eds.) (2001), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*, Sage Publications Inc., London, New Delhi.

Johns, G. (1998a), *Comportamentul organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.

Johns, T. (1998b), *Relaţiile perfecte cu clienţii*, Editura Naţional, Bucureşti.

Kanter, R. (1983), *The changemasters*, Simon & Schuster, New York.

Kidd, James R. (1981), *Cum învaţă adulţii*, Editura Didactic\ [i Pedagogic\, Bucure[ti.

Koch, R. (1995), *Primele 100 de zile ale unui şef de succes*, Editura Alternative, Bucure[ti.

Klein, S.; Ritti, R. (1980), *Understanding Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, New York.

Lefter, V.; Manolescu, A. (1995), *Managementul resurselor umane*, Editura Didactic\ [i Pedagogic\, Bucureşti.

Longenecker, J.G. (1969), *Principles of Management and Organizational Behaviour*, Charles E. Merrill Publishing Company, Ohio.

Luthans, F. (1985), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Company, New York.

Massarik F., Tannembaum R., Weschler I. (1961), Organisation and Leadership: A Behavioral Science Approach, Mc Graw Hill, New York

Maxwell, J. (1999), *Dezvoltă liderul din tine*, Editura Amaltea, Bucureşti.

Maxwell, J. (2002), *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, Editura Amaltea, Bucureşti.

Mathis, R.; Nica, P.; Rusu, C. (1997), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucure[ti.

Mathis, R.; Jackson, J. (1991), *Personnel/Human Resources Management*, West Publishing Company.

McQuail, D. (1999), *Comunicarea*, Institutul European, Iaşi.

Megginson, L. (1981), *A Human Resources Approach*, R. Irvin Inc., New York.

Milkovich, G.; Boudreau, J. (1991), *Human Resources Management*, R. Irvin, New York.

Mullins, L. (1993), *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing.

Myers, D.G. (1990), *Social Psychology*, McGraw – Hill Publishing Company, New York.

Nelson, B. (1997), *1001 ways to energize employees*, Workman Publishing, New York.

Northouse, P. (2001), *Leadership. Theory and Practice*, Sage Publications Inc., London.

Nothstine, W.L. (1998), *Arta convingerii*, Codecs, Bucureşti.

Payne, J.; Payne, S. (1995), *Lasă lucrurile să meargă, dar nu pierde controlul*, Editura Alternative, Bucure[ti.

Păun, E. (1999), *Şcoala – abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iaşi.

Pânişoară, G. (2001), „Două modalităţi eficiente de integrare şi instruire organizaţională", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. 1, nr. 3-4, Editura Polirom, Iasi.

Pânisoară, G. (2007), Integrarea în organizaţii. Paşi spre un management eficient, Polirom, Iaşi

Peel, M. (1993), *Introducere în management*, Editura Alternative, Bucureşti.

Petty, R.E.; Cacioppo, J.T. (1996), *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*, Westview Press, Colorado.

Phau, D.; Kay, J.; Nowack, K.; Ghorpade, J. (2002), „Does 360 degree feedback negatively affect company performance", *Human Resources Magazine*, ianuarie.

Petty, A. E.; Cacioppo, J. T. (1996) *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*, Westview Press, Oxford

Pitariu H.(2003), Proiectarea fişelor de post, evaluarea posturilor de muncă şi a personalului, Casa de editură Irecson, Bucureşti.

Popescu, D. (1998), *Arta de a comunica*, Editura Economică, Bucureşti.

Prodan, A. (1999), *Managementul de succes. Motivaţie şi comportament*, Editura Polirom, Iaşi.

Prutianu, S. (1998), *Comunicare [i negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iaşi.

Roberts, K.; Hunt, D. (1991), *Organizational Behavior*, PWS-Kent Publishing Company, Boston.

Robertson, I.; Smith, M.; Cooper, D. (1992), *Motivation*, Cromwell Press.

Robertson, J.; Shover, P.; Wrightsman, L. (eds.) (1991), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, Academic Press Inc., San Diego/New York.

Rock, Milton; Berger, Lance (1998), *The Compensation Handbook*, McGraw-Hill, New York.

Ross, R. (1986), *Speech communication*, Prentice Hall, New Jersey.

Rossen, S. (1975), *The Human Side of Organization*, Canfield Press, San Francisco.

Saal, F.E.; Knight, P.A. (1988), *Industrial/Organizational Psychology. Science and Practice*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove.

Sagie, A.; Koslowsky, I. (2000), *Participation and Empowerment in Organization*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.

Scarpello, L. (1988), *Personnel/Human Resources Management*, PWS-Kent Publishing Company.

Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, E.H. (1975), „Individual and careers", in J. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

Schermerhorn, J.; Hunt, J. (1998), *Managing Organizational Behavior*, Wiley, New York.

Sonnentag, S. (2002), *Psychological Management or Individual Performance*, John Wiley & Sons Ltd., London.

Stan, I. (1998), *Management-Test 1000*, Editura Tipocart Brasovia, Braşov.

Stanciu, S. (2001), *Managementul resurselor umane*, Facultatea de comunicare şi relaţii publice „David Ogilvy" SNSPA, Bucureşti.

Steers, R. (1988), *Introduction to Organizational Behavior*, Scott, Foresman and Co, Glenview.

Şchiopu, U. (coord.) (1997), *Dicţionar de psihologie*, Editura Babel, Bucureşti.

Şoitu, L. (1997), *Pedagogia comunicării*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

Tabachiu, A.; Moraru, Ion (1997), *Tratat de psihologie managerială*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

Tichy, N.; Cohen, E. (2000), *Liderul sau arta de a conduce*, Editura Teora, Bucureşti.

Tomşa, G. (1999), *Consilierea şi orientarea în şcoală*, Editura Viaţa Românească, Bucureşti.

Torrington, D.; Hall, L. (1991), *Personnel Management*, Prentice Hall.

Tosi, H.; Rizzo, J.; Carroll, S. (1986), *Managing Organizational Behavior*, Pitman Publishing Inc.

Vărzaru, M. (2000), „Resursele umane ale întreprinderii", *Tribuna Economică*, Bucureşti.

Vlăsceanu, M. (1990), *Managementul carierei*, Editura Comunicare.ro, Bucureşti.

Watson, J.; Hill, A. (1993), *A Dictionary of Communication and Media Studies*, Hodder & Stoughton Publishing House.

White, D.; Bednar, D. (1986), *Organizational Behavior*, Allyn & Bacon Inc.

Wilcox, D.; Ault, P.; Agee, W. (1989), *Public Relations. Strategies and Tactics*, Harper & Row Publishers, New York.

Witkin, B.R.; Altschuld, J. (1995), *Planning and conducting needs assessments. A practical Guide*, Sage Publications, London.

www.busfin.uga.edu

www.nwlink.com/donclark/leader

www.hotel-online.com/Neo/Trends/Payne/Articles („Mentoring: An Important Source Of Training, 1998")

www.rampages.onramp.net

www.coachfederation.org

Zlate, M. (2001), „Psihologia organizațională – știință și profesie în expansiune", *Revista de psihologie organizațională*, vol. I, nr. 1, Editura Polirom, Iași.

Zlate, M. (2001), „*Coaching*-ul – un tip eficient de intervenție organizațională", *Revista de psihologie organizațională*, vol. 1, nr. 2, Editura Polirom, Iași.

Zorlenzan, T.; Burduș, E.; C\prărescu, G. (1998), *Managementul organizației*, Editura Economică, București.